جامعة دمشق
كليّة الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال



رسالة ماجستير

بعنوان:

أثر التفكير الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي

The Impact of Strategic Thinking on Organizational Structure

دراسة في منظّمات الأعمال في الجمهوريّة العربيّة السوريّة

اسم الطالب
عامر أحمد

الدكتور المشرف
رامي الأيّوبي

بحث مقدم لكلّية الاقتصاد– لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال – عام٢٠١٣

بِسمِ اللهِ الرَّحمَنِ الرَّحيمِ

((وَمَا أُوتِيتُم مِّنَ العِلمِ إلَّا قَلِيلَا))

صَدَقَ اللهُ العظيم

(الإسراء:٨٥)

شكر وتقدير

اتقدم بالشكر العميق للسادة اعضاء لجنة الحكم لتكرمهم وقبولهم مناقشة الرسالة.

لجنة الإشراف والحكم:

الأستاذ الدكتور: **يونس عواد** عضواً

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

الدكتور: **رامي الأيوبي** عضواً مشرفاً

مدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الأقتصاد – جامعة دمشق

الأستاذ الدكتور: **أيمن ديوب** عضواً

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

تاريخ مناقشة الرسالة ٢٠١٣/٦/١١

الدراسات العليا أجيزت الرسالة بتاريخ

/ /٢٠١٣ / /٢٠١٣

موافقة مجلس الكلية موافقة مجلس الجامعة

/ /٢٠١٣ / / ٢٠١٣

الإهداء

إلى منّ أفنى حياته، وأصبح نجماً في سماءنا، لينير درّبنا، له الرحمة والدي

إلى نبع الحنان والود، ونور عيني والدتي

إلى زهرات باقة ورود عائلتي أخوّتي وأخواتي

إلى أبناء بلدتي، ومدينتي، ووطني، والإنسانية جمعاء ...

أقدم هذه الجهد البسيط

الطالب

عامر أحمد

ملخص الدراسة

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي، وذلك في منظمات الأعمال في الجمهورية العربية السورية.

منهج الدراسة: أعتمد الباحث المنهج الكمي في هذه الدراسة، وجمعت البيانات من خلال توزيع استبيانات عددها النهائي ١٨٣ تم توزيعها على المدراء ونوابهم وأعضاء مجلس الادارة في منظمات الاعمال السورية في القطاعين الصناعي والخدمي وتم تحليلها باستخدام برنامجي Excel و SPSS.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى جملة نتائج أهمها:

١- عدم وجود اختلافات معنوية بين المدراء ونوابهم واعضاء مجلس الادارة في منظمات الاعمال السورية من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الفرضية الرئيسية الأولى).

٢- عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي، بإستثناء متغير القطاع الذي يتأثر به بُعد الرسمية وكذلك بُعد المركزية.

٣- توجد علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى افراد عينة الدراسة ودرجة تطبيقهم لابعاد الهيكل التنظيمي(الفرضية الرئيسية الثالثة).

٤- يتأثر أفراد عينة الدراسة عند تطبيقهم أبعاد الهيكل التنظيمي بعوامل أخرى بدرجة أكبر من وجود التفكير الاستراتيجي.

Abstract

Study purpose: The purpose of this study is to investigate the impact of strategic thinking on organizational structure.

Methodology: A quantitative research was employed. By using questionnaire; the data was collected from managers, vice-managers, and members of the board of directors from private Syrian organizations. In total, 183 questionnaires were analyzed by using Excel and SPSS.

Findings: The findings revealed that:

1- There are no significant differences in strategic thinking between managers, vice-mangers and members of the board of directors at Syrian organizations.

2- There are no significant differences in the degree of implementing organizational structure dimensions between managers, vice-managers and members of the board of directors at Syrian organizations, except for the impact on the centrality and formality dimensions.

3- There is weak and positive relationship between strategic thinking and organizational structure dimensions.

4- There are other factors than the strategic thinking which affect the degree of implementing organizational structure.

الجداول

الاشكال

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

١- مقدمة

التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ساد لفترة طويلة من الزمن خلط كبير بين المفهومين حتى صعب التفريق بينهما، كلاهما يعتبران أساسيان للإدارة الاستراتيجية، ويعدّان من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت انتشاراً واسعاً، فمعظم الأفكار في هذا الاتجاه تقترح بأن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي هما وجهان لعملة واحدة، لكل منهما أهميته وضرورته، والقليل من الباحثين في هذا المجال يؤمن باختلاف كل منهما (Thompson & Strickland,2003).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر وجود التفكير الاستراتيجي على أبعاد الهيكل التنظيمي الرئيسية الثلاث للمنظمات (التعقيد، الرسمية، المركزية) ، كما يراها كلّ من (Robbins,١٩٨٧) و(Rupp,2002)، المنظمات التي تعتبر جزءاً هاماً من حياة كل فرد، لعدم قدرة الإنسان على تلبية كل رغباته بنفسه، ما يضطره للتعامل مع الآخرين الذين هم مثله متعددي الحاجات، ولا يمكنهم تلبية حاجاتهم بأنفسهم (Greener,2010)، فنحن نولد في منظمة هي المستشفى، ونتعلم في المدرسة والجامعة، والتي هي أيضاً أمثلة عن المنظمات، ونعمل في منظمة سواء كان مصرف أو جامعة أو شركة أو مصنع، وهي بدورها أمثلة على المنظمات وهذا ما يتناوله البحث في جانبه العملي قطاع منظمات الأعمال السورية.

بعد العام (٢٠٠١) أُنشئت بعض المنظمات الخاصة كالمصارف وشركات التأمين في سورية والتي كانت محتكرة من قبل الدولة لمدة طويلة، فازدادت التنافسية بين قطاعٍ خاص حديث يحمل أفكاراً وطموحاتٍ كبيرةً، وعامٍ حكومي له تجربته وتاريخه، يسعى للمحافظة على مكانته، ويعمل على تطوير نفسه، وكلاهما يعمل في ظل اقتصاد مستند إلى فلسفة تراعي حاجة المواطنين.

في خضم هذه التنافسية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، سعت المنظمات هذه لتحقيق التفوق على منافسيها وتعزيز مكانتها (Crowther& Aras,2008) فصمّمت كل منها هيكلها التنظيمي لتحقيق أهدافها، والتي ربما اختلفت درجة تطبيق أبعاد هياكلها التنظيمية، وذلك تبعاً لاختلاف أنماط التفكير الموجودة في إدارة هذه المنظمات، ممّا أدّى بدوره إلى الاختلاف في الأداء مقاساً بمعايير الربحية المادية أو الاجتماعية.

2- مصطلحات الدراسة

التفكير الاستراتيجي:

يعرّف التفكير الاستراتيجي بأنه نمط من التفكير يركز على النتائج النهائية، وتطوير الفرص لخلق القيمة من خلال تمكين التحريض، والإثارة، والمناقشة الإبداعية للأشخاص الذين من الممكن أن يؤثروا على توجهات المنظمة (CFAR,2001).

التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يشير عادة إلى عملية تفكير تحليلية برمجية، تنفذ وفق لعوامل معينة تتعلق بما يجب انجازه (Greatz,2002)، ويدرس التخطيط الاستراتيجي الواقع بكل أبعاده من قوة وضعف وتحديات وفروض ويضع تصورات وأهداف المستقبل بناء على هذا الواقع، بما يحقق الرسالة المتوخاة ثم يضع الخطط المستقبلية وفقاً لايدلوجية المجتمع بعيداً عن الارتجالية أو السطحية، وبعيداً عن تجاهل التحديات أو إهمال الفرص المواتية.

الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بانه الالية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (العميان،٢٠٠٢)، للهيكل التنظيمي عدداً من المبادئ التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تصميمه، أهمها: مبدأ التوازن التنظيمي، مبدأ الاستبدال، مبدأ تحديد الهدف، مبدأ الترتيب والتنسيق، مبدأ الفاعلية، مبدأ الوظيفة، وتتعدد أشكال الهياكل التنظيمية التي تطبقها المنظمات ومن أهمها: الهيكل الآلي (الهيكل البيروقراطي الآلي)، الهيكل العضوي (الهيكل التنظيمي الخاص)، الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي الوظيفي، الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام (المختلط).

منظمات الأعمال:

تتعدد المنظمات التي نتعامل معها، إنما تختلف فيما بينها من حيث ملكيتها وحجمها وطبيعة عملها ونمط إدارتها، وقدمت العديد من التعاريف لوصف المنظمات، ومن هذه التعاريف وابسطها وأكثرها استخداماً وهي: أنها وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة، وفي إطار حدود معينة" (مسلم& عمر،٢٠٠٧)

٣- مشكلة الدراسة.

رافق مفهوم التفكير الاستراتيجي الكثير من الغموض، وانعدام وجود دليل يعرفه بشكل واضح، (Tavakoli & Lawton,2005) وذلك بسبب الصراع الفكري الدائر في مدرسة الإدارة الاستراتيجية، بين العقلية اليمينية (الفكر اليميني)، والعقلية اليسارية (الفكر اليساري)، بسبب الاختلاف الشديد والمعقد في رؤى ووجهات نظر الباحثين في الإدارة الاستراتيجية (Amitabh & Sahay,2008)، فمزج مع التخطيط الاستراتيجي، الشيء الذي ولّد حاجة ضرورية لتعريف التفكير الاستراتيجي بشكل واضح ودقيق، فعرّفه (Wilson,1994) بأنه تفكير حول الاستراتيجية.

أشار (Mintzberg,2001) إلى التفكير الاستراتيجي، بأنه طريقة تفكير خاصة، لها خصائصها القابلة للإدراك التي تتصف بالوضوح والدقة، وفصل (Mintzberg,2001) بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، فعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه: برمجة للأنظمة المسبقة التعريف للاستراتيجيات التي تطور من خلالها خطة العمل، بينما عبّر عن التفكير الاستراتيجي بكونه: عملية اصطناع منفعة من الحدس والإبداع التي تكون مخرجاتها نظريات مرسومة ومتكاملة للعمل المطلوب تأديته.

في الإطار ذاته، أشار (Mintzberg,2001) بأن الاستراتيجية عانت من الأثر السيئ لمفهوم الفصل المطلق الذي تبنته مدرسة التخطيط الاستراتيجي، المتمثل بفصل التخطيط عن التصميم، وبالتالي التفكير عن التنفيذ، فكان لابد من إعادة الأمور إلى نصابها، وتعريف المفهوم بشكله الصحيح، فالاستراتيجية الفاعلة ليست الاستراتيجية البعيدة عن التكتيكات اليومية، ولكنها القريبة منها، والقادرة على استنباط الرسائل الاستراتيجية من تلك التكتيكات.

وهذا البحث يتناول مشكلة وجود التفكير الاستراتيجي في إدارات منظمات الأعمال وتأثر أبعاد الهياكل التنظيمية لها بهذا الوجود، وذلك بعد فترة ساد فيها التخطيط الاستراتيجي على التفكير الاستراتيجي. وذلك تبعاً للفلسفة التي جاءت بها النظريات والاتجاهات التقليدية.

يعتمد الباحث في معالجة المشكلة، على نموذج (Liedtka,1998a) الخماسي بعد التواصل مع الباحثة وموافقتها على استخدام نموذجها، ونظراً لمراعاته الإتزان بين مدرستي التفكير الاستراتيجي، فضلاً عن تميزه بأنه يأخذ في حسبانه الجانب الفني والجانب العلمي للتفكير

الاستراتيجي على حد سواء، هذا النموذج المطوّر عن نموذج (Mintzberg) والذي يتكون من العناصر الخمسة: المنظور النظمي، الانتهازية الذكية، القيادة بالفرضيات، التفكير بالوقت المناسب، التركيز على الغاية، فالنموذج يتضمن جانب علمي (القيادة بالفرضيات، التفكير بالوقت المناسب) وجانب فني (التركيز على الغاية، الانتهازية الذكية، المنظور النظمي) مما أعطى هذا النموذج قوة ومصداقية أكبر من باقي النماذج التي تناولت مفهوم التفكير الاستراتيجي، مما دفع الباحثين إلى دراسة هذا النموذج وتطبيقه على المنظمات لقياس مدى وجود التفكير الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، أبرزهم (الفرا،٢٠٠٩) في دراسته للمنظمات الأهلية في قطاع غزة.

يسعى البحث للإجابة عن التساؤلات التالية:

١- ما هو التفكير الاستراتيجي؟

٢- بماذا يختلف عن التخطيط الاستراتيجي؟

٣- كيف تختلف منظمات الأعمال السورية وفقاً لإختلاف أبعاد الهيكل التنظيمي فيها؟

٤- ما أثر التفكير الاستراتيجي على أبعاد الهيكل التنظيمي في منظمات الأعمال السورية؟

٤ - فرضيات الدراسة.

<u>الفرضية الرئيسية الأولى</u>: لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المنطقة، القطاع، الجنس، المركز الوظيفي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

<u>الفرضية الرئيسية الثانية</u>: لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث اختلاف درجة تطبيقهم لأبعاد الهيكل التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المنطقة، القطاع، الجنس، المركز الوظيفي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

<u>الفرضية الرئيسية الثالثة</u>: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي.

5-أهمية وأسباب الدراسة.

يأخذ البحث أهميته من النقطتين الآتيتين:

- أهمية القطاع الذي يقوم الباحث بدراسته وهو منظمات الأعمال.
- قلة عدد الدراسات التي بحثت في التفكير الاستراتيجي في قطاع الأعمال السورية.
- معرفة أثر التفكير الاستراتيجي على أبعاد الهيكل التنظيمي في منظمات الأعمال.

٦-قراءة لبعض الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي

دراسة (Linkow,1999) هدفت إلى معرفة العوامل الخارجية والخصائص الشخصية التي تساهم في إيجاد المفكر الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحث مقابلات مع شخصيات ذوي مواقع استراتيجية في شركات أمريكية ربحية وغير ربحية، ولمجموعة متنوعة من الرجال والنساء من جميع الأعراق، وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل الخارجية يمكن التحكم بها ولا يمكن تعلمها، وهذه العوامل هي: الخبرة والاختيار والحظ الطيب، من جهة أخرى كانت الكفاءات في التفكير مما يمكن تعلمه وهي: إعادة الصياغة، المسح، التجريد، التفكير متعدد المتغيرات، التخيل، الاستقراء والتقويم.

دراسة (Welch & Lim,2000) هدفت للكشف عن العمليات الاستراتيجية التي يستخدمها الطلبة ممن لم يتلقوا تدريباً مسبقاً في التصميم والكشف عن أنماط التفكير الاستراتيجي المستخدمة بالإضافة إلى المهارات التي طوروها، حيث تم تطبيق الدراسة في مدارس واشنطن (عاصمة الولايات المتحدة الأمريكية) على مجموعتين من طلبة الصف السابع الأساسي (١٠طلاب وطالبات) كمجموعة تجريبية والثانية ضابطة، المجموعة الأولى تدربت وتلقت نماذج للكشف عن أنماط التفكير الاستراتيجي لدى أفرادها، أما المجموعة الثانية لم تتلقَ أي برنامج تدريبي، وجدت الدراسة إن أفراد المجموعة الأولى ابتكروا حلولاً، ونفذوا الأعمال الموكلة إليهم بطريقة تختلف عن المجموعة الثانية الضابطة، حيث كانوا يقيّمون أعمالهم عند كل مرحلة.

دراسة (Bonn,2001) أجريت الدراسة في أستراليا، عملت هذه الدراسة على رسم مفهوم التفكير الاستراتيجي، وذلك استناداً إلى المفاهيم الإدارية ومفاهيم التحليل النفسي لوضع إطار له في المنظمة، هذه العملية يمكن أن تكون علاجا لحالة ضعف المنظمة التي يسببها عدم معرفة مفهوم التفكير الاستراتيجي من قبل كبار المديرين، وكما تشير الدراسة إلى النقاشات التي دارات بين الباحثين والتي توصلت إلى أن التفكير الاستراتيجي يمكن أن يعرف بجزئيتين مختلفتين- لكن مترابطتين- وعلى مستويين، مستوى الأفراد والمستوى التنظيمي، فمستوى الافراد يتضمن: فهم كلي للمنظمة، والإبداع، ورؤية مستقبل المنظمة، بينما المستوى التنظيمي يتضمن: تشجيع الحوار الاستراتيجي، والاستفادة من ابداع موظفي المنظمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١- بشكل عام ثمة نقص في وجود التفكير الاستراتيجي في معظم المنظمات.
٢- لمعالجة النقص لابد للمنظمات أن تكامل بين المستويين السابقين.
٣- أن المنظمات التي تنجح في تكامل التفكير الاستراتيجي من خلال المستويين السابقين، ستكون ذات مستوى عال من الكفاءة التي تشكل قاعدة وأساس لميزة تنافسية ثابتة ومستمرة.

دراسة (النعيمي،٢٠٠٣) هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على مجموعة من المواصفات والقدرات التي تمثل في فكر الباحث صفات المفكر الاستراتيجي استناداً إلى عدد من المراجع العلمية التي اطلع عليها، ولتحقيق هذا الهدف اختار الباحث عينة مقصودة من ٥٠ أستاذاً جامعياً مختلفي الترتيب: أستاذ وأستاذ مساعد من الجامعات العراقية، كما أختار٥٠ شخصاً من قيادات التعليم العالي والبحث العلمي للحصول على إجابات متوازنة تربط بين الجانبين الأكاديمي النظري والتطبيقي العملي في التعبير عن مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، وأوضحت نتائج التحليل، أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي استناداً إلى سنوات الخبرة في مجال العمل، والتحصيل العلمي المناسب.

دراسة (Gallimore,2004) هدفت للكشف عن اثر الإبداع في التفكير الاستراتيجي، والكشف عن أثر تلقي الأفراد لتدريب في تقنيات التفكير الإبداعي وعلى تطوير استراتيجيات إبداعية، وبالتالي تطوير التفكير الاستراتيجي، طُبقت الدراسة على طلبة ما قبل التخرج في كلية إدارة الأعمال في جامعة مانشستر متروبولتيان في الولايات المتحدة الأميركية، بأخذ مجموعتين (٧٠ شخصا لكلا المجموعتين) الأولى تلقت تدريباً في الإبداع، والثانية ضابطة، وأظهرت الدراسة: إن التدريب على التقنيات الإبداعية، ليس سبباً للوصول إلى صياغة استراتيجيات أكثر إبداعية.

دراسة (Daghir & Al-Zaydi,2005) بحثت الدراسة في قياس أنماط التفكير الاستراتيجي للمدراء في منظمات القطاع العام العراقي، وأشارت الدراسة إلى إمكانية قياس التفكير الاستراتيجي وفقاً لمنطق المعرفة، وذلك من خلال تطوير نموذج يونغ (Jung’s model)، بحيث يكون في وسطه التفكير الاستراتيجي، هذا النوع من التفكير أصبح من الضروري أن يحمله كل مدير الذي هو أساس كل أنماط التفكير الأخرى، كما يعدّ من أهم عوامل التغير في كل المؤسسة، والاتجاه المعرفي يدل على تطبيق نهج التفكير كونه الجسر الموصل بين البيئة والسلوك الملاحظ، السلوك

كانعكاس مباشر للتفكير ليس كانعكاس للبيئة، وتبين من الدراسة أن النموذج آنف الذكر صالح لقياس التفكير الاستراتيجي.

دراسة (الشديفات والحراحشة،2005) هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المركز الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي، في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي، فقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة لقياس درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي، ولكن لمستويات تنظيمية أعلى، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة جميع أنماط التفكير الاستراتيجي جاءت بدرجة منخفضة، مما يتوجب على وزارة التربية والتعليم العمل على رفع مستويات جميع أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بكافة مستوياتها من خلال الدورات المتخصصة.

دراسة (Asamoah,2006) تقول هذه الدراسة إن صياغة الاستراتيجية أو إعداد الخطة الاستراتيجية بحد ذاتها غير كافية، لذلك فنحن بحاجة لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي وعملية التخطيط على أداء المنظمة، كما تعرض الدراسة أيضاً كيفية التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء لمواجهة الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للسكان في جمهورية غانا الافريقية.

توصلت الدراسة إلى إن التخطيط الاستراتيجي له أثر واضح في أداء المنظمات وتعزيز العمل الجماعي، كما يمكن أن يكون للتخطيط الاستراتيجي دور أفضل في فهم المنظمة وأهدافها وتوجهاتها، حيث يمكن أن يسهل عملية تنفيذ الأهداف والغايات التنظيمية.

دراسة (الفرا،٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في قطاع غزة، وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا فيها، من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: إن للمنظمات الأهلية في قطاع غزة مستوى تفكير استراتيجي مناسب يقدر ب(٧٥%) حسب نفس الدراسة، ولكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يتناسب مع حجم التحديات التي تتعرض لها المنظمات بشكل عام والأهلية منها بشكل خاص.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي

دراسة (Edwards & Forbush,2003) في الولايات المتحدة الامريكية، تناولت التناغم والتوافق بين سياسات مدراء الإدارات العليا في دعم مشاركة العملاء في عملية اتخاذ القرار من جهة، ونزعة مدراء الإدارات الوسطى للمشاركة في اتخاذ القرار، وأثر ذلك على نية المدراء في البقاء في العمل أو تركهم له، وبعد تفحص الفرضيات وتحليلها، تبين انه هنالك علاقة تابعية بين التناغم السابق ونية المدراء في البقاء أو ترك العمل.

دراسة (Smith & Rupp,2003) تمت الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية، وبحثت في أداء المبيعات، تم تعريف أداء المبيعات بأنها وظيفة كلية تضم عدداً من النقاط الجزئية، هي وظيفة تحفيز الأفراد، واستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي والمقاومة للتغيير، إنها وظيفة تجريبية متصلة بالتحفيز والتغيير، واستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء المبيعات يعرف كزيادة أو نقص في مبيعات كل سنة وفق معادلة ترتبط بالنقاط السابقة وبالتالي من الممكن أن تزيد أداء المبيعات أو تنقص هذا الأداء، حيث: الأداء = التحفيز، والتحفيز يتكون من هيكل المنظمة واستراتيجيتها اللذان يزيدان ويقويان التحفيز وبالتالي يتكون الأداء من عدد من النقاط المتصلة والمترابطة،

الأداء = مقاومة الفرد للتغيير+ مقاومة المنظمة للتغيير+ الهيكل التنظيمي+ استراتيجية المنظمة

دراسة (Green & Inman,2006) أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية، بحثت في الإجابة على التساؤل التالي: هل يؤدي تطبيق استراتيجية (Just in Time,الصناعة عند الطلب) مع الزبائن إلى تغيير الهيكل التنظيمي، واستنتجت الدراسة بان تطبيق استراتيجية (JIT) مع الزبائن يؤثر على التكامل، وعلى رقابة الأداء، وعلى التخصيص، ولكن لا ترتبط بعلاقة مع اللامركزية.

دراسة (Torres et al,2006) توصلت إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة (في كثير من الأحيان)، لم يحقق النتائج المطلوبة في الوصول إلى الكفاءة العالية في العمل، وذلك لعدة أسباب، أهمها: إنّ نظام الإدارة الاستراتيجية كثيراً ما يكون غير متطابق مع الإدارة الشاملة للمنظمة، لإن الادارة الاستراتيجية تكون في الادارات العليا للمنظمات، بالتالي تكون عملية اتخاذ القرارات بعيدة كل البعد عن المشاكل التي تواجهها المنظمة في الادارات الدنيا، كذلك عدم وجود إصلاحات تنظيمية مساعدة للتكامل العمودي والأفقي مع الإدارة الاستراتيجية

لتحقيق النجاح التنظيمي، أيضا عدم ملائمة البدائل الاستراتيجية المطروحة مع طبيعة كل منظمة وحاجاتها والظروف التي تمر بها.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والهيكل التنظيمي

دراسة (Chandler,1962) درس من خلالها مائة منظمة صناعية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية متتبعاً تطورها خلال خمسين سنة، وحاول تشخيص الأحداث الهامة التي مرت بها كل منظمة، واستنتج أن التغيرات في استراتيجية المنظمة تقود للتغييرات في هيكل المنظمة، وبرأيه أن الاستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل يتم تحديثه إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة، وما لم يرتبط الهيكل بالاستراتيجية، ستنشأ حالة عدم الكفاءة، كما وجد أن هذه المنظمات كانت مركزية في هياكلها التنظيمية في البداية. عندما لم يكن لديها أكثر من خط إنتاجي واحد. ولكن مع تطور هذه الشركات لم تعد الهياكل التنظيمية قادرة على التعامل بكفاءة مع هذا التعقيد، فتطلب ذلك التحول من الهيكل التنظيمي البسيط (حيث المركزية عالية) إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيداً (ذي المركزية المنخفضة).

ولاحظ أنه كلما اتجهت المنظمة إلى النمو، تصبح استراتيجيتها أكثر طموحاً وتفصيلاً، من خط إنتاجي واحد لسلعة واحدة إلى توسع الأنشطة داخل الصناعة، لذا تتجه نحو استراتيجية التكامل العمودي لمواجهة التفاعل المتبادل والمتزايد بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي يتطلب أدوات تنسيق أكثر تعقيداً، وهذا يتم عن طريق إعادة تصميم هيكل المنظمة لتكون ذات وحدات تنظيمية متخصصة على أساس الوظائف المنجزة، يختص كل منها بخط إنتاجي معين.

توضيح نظرية (Chandler,1962) في الاستراتيجية.

الوقت	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة
استراتيجية تنويع المنتجات	منخفض	←	عالي
هيكل المنظمة	بسيط	وظيفي	أقسام متخصصة

دراسة (Miles & Snow,1978) تعتبر من أهم الأبحاث التي تناولت العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، بعد دراسة (Chandler)، المعنونة ب "استراتيجية المنظمة والهيكل والعملية"، فقد قدّم العالمان أربعة أنواع من الاستراتيجيات، هي كالتالي المدافع والمبادر والمحلل، والمتسجيب والذي لن يتخذ اي إستراتيجية انما يتبنى ردود افعال:

الاستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص هيكل المنظمة
المدافع	الاستقرار والكفاءة	مستقرة	سيطرة محكمة، تقسيم جيد للعمل، درجة عالية من المركزية، والرسمية.
المبادر	مرنة	ديناميكية	هيكل مرن، تقسيم منخفض للعمل، درجة منخفضة من الرسمية، لامركزية.
المحلل	الاستقرار والمرونة	متغيرة	سيطرة مركزية معتدلة، سيطرة محكمة على الأنشطة الحالية، سيطرة مرنة على المشاريع الجديدة.

الجدول رقم (١) انماط المدير الاستراتيجي وخصائص الهيكل التنظيمي المرافق لكل نمط

دراسة (Bonn,2005) أجرت الباحثة دراستها تحت عنوان "تحسين التفكير الاستراتيجي، مدخل متعدد المستويات" في أستراليا، وهدفت الدراسة إلى وضع إطار عمل للتفكير الاستراتيجي، يكامل هذا الإطار بين النطاق الجزئي (micro) المركّز على الأفراد والمجموعات، مع النطاق الكلي (macro) الذي يركّز على المنظمات، وبحثت في سمات الشخص المفكر استراتيجياً، وتناولت الأنشطة التي تقوم بها المجموعات، وكيف يمكن لهذه الأنشطة أن تشجع التفكير الاستراتيجي، وبحثت في مساهمات المنظمات في التفكير الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها:

أ- التفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد، يتناول الاختلاف بين الأفراد في تمثيل المنظمة.

ب-التفكير الاستراتيجي على مستوى المجموعات، يظهر في الاختلاف والصراع بين أفرادها.

ت-التفكير الاستراتيجي على مستوى المنظمة، يختبر تضمين الإدارة الوسطى، دور الهيكل التنظيمي، المكافآت، أنظمة التعويض، من خلال المشاركة في عملية التفكير الاستراتيجي.

ووجدت (Bonn,2005) إن المنظمات ذات الهيكل التنظيمي العضوي تشجع عملية التفكير الاستراتيجي بشكل اكبر من نظيرتها الميكانيكية وذلك لأنها مهيأة مسبقاً للإبداع.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تبين من مراجعة الدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي، تركيز معظمها على الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطبيقها ومعظم الدراسات التي تناولت الاستراتيجية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي، ماثلت سابقاتها بإهمالها التفكير الاستراتيجي وبالرغم من أن دراسة (Bonn,2005) هي الأكثر ارتباطاً وقرباً من البحث، إلا أنها لم تدرس أثر وجود التفكير الاستراتيجي على أبعاد الهيكل التنظيمي بشكل مفصل كما يتناوله هذا البحث.

واستفاد الباحث من عدة نقاط هي:

١- اختيار المنهج الكمي الذي يعتبر الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات.

٢- أعطت الدراسات السابقة إغناءً للبحث، وذلك بعد تدقيقها، وترجمة البعض الآخر منها.

٣- ساعدت على اختيار الأدوات والأساليب الإحصائية لاستخدامها أثناء تحليل ومعالجة البيانات.

٤- كما ساعدت في إيضاح فكرة هذه الدراسة، ورسم متغيراتها وعلاقتها ببعضها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

١-تختلف الدراسة التي يجريها الباحث عن الدراسات السابقة من حيث المكان، فالدراسات السابقة كلها أجريت خارج الجمهورية العربية السورية، وبالتالي يصعب الاستفادة من نتائج هذه الدراسات وتطبيقها على منظمات الأعمال السورية.

٢-تختلف الدراسة التي يجريها الباحث عن الدراسات السابقة من حيث الزمان، فالدراسات السابقة كلها أجريت في فترة زمنية تقع من أواسط التسعينيات من القرن الماضي حتى العقد الأول من القرن الحالي، ويجري الباحث دراسته بعد التطور الحاصل في الاقتصاد السوري.

٣-تعمل الدراسة على معرفة اثر التفكير الاستراتيجي على أبعاد الهيكل التنظيمي، وهو من الابحاث القليلة التي تناولت هذا الجانب.

7- منهج الدراسة

- **الجانب النظري:** ويعتمد على دراسة وعرض الأدبيات التي عالجت موضوع البحث وتحليلها، سواء كانت من الكتب، أو الرسائل الجامعية، أو الدوريات، أو المقالات، أو المؤتمرات.
- **الجانب العملي:** يتضمن استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1.الأسلوب الإحصائي الوصفي: حساب التكرارات والنسب المئوية التي تم الحصول عليها من الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة البحث.

2.الأسلوب الإحصائي الاستدلالي: إجراء مقارنة بين آراء المدراء وفقاً للمستويات الإدارية المختلفة وتنفيذ العمليات الإحصائية باستخدام برنامجي Excel,2007 و SPSS.

3.إجراء تحليل Factor Analysis و Cluster Analysis وذلك بتوزيع المدراء وفقاً للبعدين الرئيسيين للدراسة وهما التفكير الاستراتيجي وأبعاد الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال السورية.

8-محددات الدراسة.

1- **حدود موضوعية:**

- تتناول الدراسة أثر التفكير الاستراتيجي على أبعاد الهيكل التنظيمي في منظمات الأعمال السورية مع إغفالها لجوانب أخرى كالقوى المؤثرة على عملية تصميم الهيكل التنظيمي، وغيرها من الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة.

- البحث يعتمد المنهج الوصفي، وبالتالي قد يحمل سلبيات الأبحاث الوصفية.

٢- **حدود مكانية:**

- إقتصار الدراسة على منظمات الأعمال الصناعية والخدمية في دمشق وريفها وحلب.
- إقتصار الدراسة على القطاع الخاص، لان الهيكل التنظيمي لمنظمات القطاع العام هو مركزي ونمطي وموحد في معظم منظمات القطاع العام، ولا يتأثر بسياسات وتوجهات الأفراد القائمين على أداء الأعمال.

٣- **حدود بشرية:** إقتصار الدراسة على المدراء ونوابهم وأعضاء مجلس الادارة.

٤- **حدود زمنية:** أُجري البحث بين عامي ٢٠١١ و٢٠١٢ وهي الفترة التي وزعت فيها الاستبيانات.

مراجع البحث الأول

1- الحنفي، عبد الغفار، (٢٠٠٦)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.

2- الشديفات، يحيى محمد؛ محمد عبود الحراحشة، (٢٠٠٥)، "درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد (١٧) العدد (٢).

3- الفرا، ماجد (٢٠٠٩)، التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية، آفاق وتحديات، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

4- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

5- النعيمي، صلاح (٢٠٠٣)، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، ٢٣ (١): ص ٤٣-٧٩.

6- مسلم، علي عبد الهادي؛ أيمن علي عمر، (٢٠٠٧)، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.

7- Amitabh, M. and A. Sahay (2008). strategic thinking: Is Leadership the missing link. Indian Institute of technology Kanpur. 11th Annual Convention of the strategic Management Forum, May 8-10,

8- Asamoah, E (2006). Impact of strategic Planning on Performance of District Assemblies in Ghana: Case Study of Ahanta West District Assembly, Master’s Thesis University Essay from Blekinge Tekniska Högskola Management Section.

9- Bonn, I. (2001). "Developing strategic thinking as a core of competency” Management Decision, 39(1): P 63-71.

10- Bonn, I. (2005). "Improving strategic thinking: a multilevel approach "Leadership & Organization Development Journal, 26 (5) P 336-354.

11- Chandler, A. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, (Cambridge, Mass: Mit press) p:30

12- Crowther, D. & Aras, G. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR), Ventus Publishing ApS.

13- Daghir, M. and I. Al-Zaydi (2005). "The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations-cognitive approach." International Journal of Commerce and Management 15(1): P 34-46.

14- Edwards, L; Forbush, K. (2003). "Does Harmony Between The firm and the middle manger affect Intent to stay or leave?". Lance Edwards is Assistant Professor of Business and IT, University of Montana. Kevin Forbush Professor of Management, Colorado Technical University.

15- Gallimore, K. (2004). The Impact of Creativity Training on strategic thinking, Department of Business and Management Studies Manchester Metropolitan University Cheshire. No.14.

16- Greatz, F., (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities, Management Decision, 40(5) :P456-462.

17- Greener, T (2010). Understanding Organizations –part one, Tony Greener & Ventus Publishing ApS.

18- Green, K and R. Anthony Inman (2006)." Does implementation of a JIT-with-customers strategy change an organization's structure?." Industrial Management & Data Systems 106 (8): P 1077-1094.

19- Liedtka, J. (1998a). strategic thinking: elements, Outcomes, and Implications for planning, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, USA.

20- Linkow, P. (1999). What gifted strategic thinkers do? Training & Developing, 53(7): P 34-38.

21- Miles, R. and Snow, C. (1978). Oranizational strategy structure, and process, (new York: Mc graw-hill).

22- Mintzberg, H. and Lampel, J. (2001). Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of strategic Management, London.

23- Robbins, S. (1987), Organization Theory: Structure, Design, and Applications. Second Edition. Prentice-Hall, Inc.

24- Rupp, E. (2002), Organization structure and fairness perceptions the moderating effects of organizational level.

25- Smith, A. and Rupp, W. (2003), "An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic change and organizational structure", Marketing Intelligence & Planning, Pennsylvania, USA, 21(3): P156-167.

26- Stacey, R. (1996), strategic Management of Organizational Dynamics, Pitman Publishing. London

27- Tavakoli, I. and Lawton, J.(2005), strategic thinking and knowledge management, Handbook of business strategy, Emerald Group Publishing Limited.

28- Thompson, A. & Strickland, A., (2003), strategic Management Concepts and Cases, McGraw-Hill Irwin, 13th ed, :P129.

29- Torres, L; Pina, V. and Yetano, A. (2006). Determinants of strategic management implementation in local government an international setting Working paper, University of Zaragoza. (Spain), Public University of Navarra Pamplona.

30- Welch, M. and Lim, H. (2000). The strategic thinking of novice designers: discontinuity between theory and practice. The Journal of Technology Studies, 26(2). P:34-44.

31- Wilson, I. (1994) "strategic Planning Isn't Dead - It Changed", Long Range Planning,

الانترنت:

١- (ويكيبيديا، الموسوعة الحرة،2009).

2- CFAR, Center for applied research., (2001). "What is strategic thinking", www, cfar.com.

الفصل الثاني

المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي

١ – *تعريف التفكير الاستراتيجي.*

لازَمَ مفهوم التفكير الاستراتيجي الكثير من الغموض، بالإضافة لعدم وجود دليل يعرّفه بشكل واضح، (Amitabh&Sahay,2008) وعدم اتفاق الباحثين في الإدارة على وضع تعريف مناسب له، فمزج معظم الاحيان مع التخطيط الاستراتيجي، هذا ما ولّد حاجة ضرورية لتعريف التفكير الاستراتيجي بشكل واضح ودقيق.

فعُرف التفكير الاستراتيجي بأنه الطريق الأكثر إبداعاً وثراء للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية، والفرص، والتهديدات التي تواجه المنظمة، وكيفية التعامل معها بشكل يضمن استمرارية المنظمة ونجاحها، وأقترح (Wilson,1994) بأنه "مجرد التفكير في الاستراتيجية" ووفقاً لرأيه فإن الحاجة له اليوم باتت أعظم من أي وقت مضى.

أما مركز الأبحاث (CFAR,2001) فيعرّف التفكير الاستراتيجي بأنه نمط من التفكير يركز على النتائج النهائية، وتطوير الفرص لخلق القيمة من خلال تمكين التحريض، والإثارة، والمناقشة الإبداعية للأشخاص الذين من الممكن أن يؤثروا على توجهات المنظمة.

وعرّفته (Sanders,1985) كما يلي: إن المقدمات البديهية لأي ندوة أو جلسة لوضع الاستراتيجية أو للتخطيط هي البدء باستكشاف البيئة من خلال عملية حدسية، تصورية، ابتكارية، تتمخض عن استنتاجات عن الموضوعات، والقضايا، والأنماط، والعلاقات الارتباطية، والفرص الناشئة، وتشتمل هذه العملية على عنصرين رئيسيين هما: بصيرة عن الحاضر (insight)، تنبؤ بالمستقبل (foresight).

أما(Mintzberg,2001)، فيعرّف التفكير الاستراتيجي كطريقة تفكير خاصة، لها خصائصها القابلة للإدراك التي تتصف بالوضوح والدقة، وفرّقَ بين مصطلحي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، فالتفكير يركّز على الإبداع، بينما التخطيط يركّز على التحليل (Bonn,2001).

ووافقاه الرأي الباحثان (Hamel & Prahalad,1989) اللذّان أشارا إلى التفكير بأنه "البراعة في بناء الاستراتيجية"، أمّا (Raimond,1996) ففرّق بين الجانب الإبداعي والجانب التحليلي لتحديد كلٍّ منّ التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي:

١- الاستراتيجية كآلة ذكية (اتجاه مُقاد ويعالج المعلومات)، وهو التخطيط الاستراتيجي.

٢- الاستراتيجية كإبداع خيالي (تعتمد على التخيل للإبداع). وهو التفكير الاستراتيجي.

تعرّف الباحثة (Bonn,2005) التفكير الاستراتيجي كطريقة لحل المشاكل الاستراتيجية التي تتضمن التوجه العقلاني مع الفكر المتقارب مع عمليات الإبداع، أما (Garraatt,1995) عرّفه "بأنه عملية من خلالها يمكن للمديرين التنفيذيين الانطلاق نحو الأعلى فوق كل العمليات والأزمات الإدارية اليومية".

يتبع التفكير الاستراتيجي إطاراً منهجياً محدداً يتجه نحو المستقبل، توجه من خلاله المنظمة، إبتداءً من التكتيكات والجزئيات اليومية، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهذا التوجه يجب أن ينبع من ماضي وحاضر المنظمة حتى تتاح لها الفرصة للاستفادة من أخطاء الماضي وتجنب الوقوع فيها ثانيةً، مما يساعد /بشكل دائم/ على اكتساب التفكير الاستراتيجي القدرة على التجديد والتحديث حاضراً ومستقبلاً نظرياً وتطبيقياً (خليف،٢٠١٠).

وبشكل عام يشير مفهوم التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والقيام بالتنبوئات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات المناسبة بالوقت المناسب

2-أهمية التفكير الاستراتيجي.

يأخذ التفكير الاستراتيجي أهميته من النقاط التالية (الكبيسي،٢٠٠٦):

1- في عالم مضطرب وغير آمن وغير ودي، يُصبح التفكير بالمستقبل ضرورة، وحاجة للبحث عن احتمالاته وتهديداته.

2- وإذا كانت الخرائط القديمة لا تهدي للوصول إلى مناطق جديدة مستحدثة عليها، فإن القرارات البيروقراطية وأساليب التفكير التقليدية لن تمكّن أصحابها من إيجاد فرص جديدة.

3- إن التفوّق والتمييز الذي تحقّقه بعض المنظمات الرائدة، بات يستدعي إعتماد التفكير الاستباقي واستشراف المستقبل قبل وقوعه.

4- إن تفاقُم الخسائر الناجمة عن الأزمات المتلاحقة - التي لم تتوقعها المنظمات - كلّفها ثمناً باهظاً، لمّ يعد بإمكانها تحمُّله، وبات واجباً توقع الأحداث والأزمات قبل وقوعها.

3-المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي.

يواجه التفكير الاستراتيجي عدداً من المعوقات أهمها (الكبيسي،٢٠٠٦):

1- إن التغيُرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته، أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد.

2- إن تبني التفكير الاستراتيجي في المنظمات يكلفها وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتوفر لها.

3- لا تزال الكثير من المنظمات ومن القيادات، لا تفرّق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي، فتخلط بينهما ظناً منها أنها تعتمده.

4- إن غياب المنافسة بين المنظمات يجعلها في مأمن، ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة.

5- إن وجود الموازنات السنوية التي تضعها بعض المنظمات، لا يسمح لأيّة منظمة لأن تفكّر لبرامج ولأنشطة لسنوات قادمة، وهي لا تضمن توفر الموارد لها، ناهيك عن القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به.

6- العادات والتقاليد المجتمعية التي تحّث على التواكل وعدم التحسُّب وعلى الخوف من المستقبل، ظناً بأن ذلك من أمور الغيب التي لا يجوز الخوض فيها.

7- تلعب الضغوط والمصالح للجماعات وللأفراد دورها في إبقاء الحال على ما هو عليه، وتقاوم بشدة كل تغيير جوهري أو جذري يؤدي إلى الإضرار بمنافعها أو مراكزها أو إعادة هيكلة التركيبة الاجتماعية أو الوظيفية.

٤- مؤشرات غياب منهج التفكير الاستراتيجي.

١- ضياع عدد من الفرص التي تتاح في البيئة الخارجية للمنظمة.

٢- ضعف العلاقة وغياب الربط، بين رسالة المنظمة واهدافها من جانب، وما تضعه من سياسات وقواعد من جهة اخرى.

٣- مناخ تنظيمي يظهر به العديد من أسباب خلق التوتر والقلق بين الأفراد، وإحساسهم بعدم الأمان وعدم الانتماء للمنظمة.

٤- تخبط المنظمة في قرارتها، ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها، ووضوح ظاهرة المغالاة في اهدافها بصورة يصعب تحقيقها.

٥- حدوث ما يسمى ظاهرة "العداء البيئي" تجاه بعض المنظمات، وما يرتبط بها من اظهار فئات المجتمع المحيط بالمنظمات مشاعر عدم الرضا والكراهية تجاه المنظمات، أو عدم الحماس أو ضعف أو انعدام التأييد لها. (أبو بكر ،النعيم،٢٠٠٨).

5- المدارس الفكرية للإدارة الاستراتيجية

ميّز (Mintzberg) بين خمسة أنواع من الاستراتيجيات، وطوّرها فيما بعد إلى عشر مدارس فكرية، صنفها في ثلاث فئات، وهي كالتالي (أبو الجدائل،٢٠٠٨):

أ- **المجموعة الأولى:** وتتخذ شكل التوجيهات المعمول بها لفترة طويلة، أو المكتسبة بالتقادم، وكذلك الأساليب المعيارية أو القياسية، وتضم المجموعة ثلاث مدارس.

1- مدرسة التصميم والتصور الذهني غير الرسمي:

تنظر هذه المدرسة إلى صياغة الاستراتيجية "كعملية تصوّر وفهم، (بني حمدان؛ إدريس،٢٠٠٧) رائدها (Selznick)، منهجها: صياغة استراتيجيات واضحة وفريدة من خلال عملية مدروسة، هدفها تحقيق التوافق والمواءمة بين نقاط قوة ونقاط ضعف المنظمة، والفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية باستخدام منظومة تحليلSWOT، التي يؤخذ عليها بأنها لا تحليلية ولا حدسية، كذلك تعتبر جامدة وضعيفة في البيئة التي تتصف بالتغير، من أهم تطبيقاتها تحليلSWOT ونموذج آرشيردج لصياغة الاستراتيجية Ashridge Mission Model

2- مدرسة التخطيط الرسمي (Rowe,2008):

تنظر إلى صياغة الاستراتيجية كعملية رسمية (French,2009)، رائدها Ansoff، منهجها: إتباع مجموعة صارمة من الخطوات بدءاً من تحليل الموقف انتهاءً بتنفيذ الاستراتيجية (Ritson,2008) إنّما يؤخذ عليها بأنها تقوم بصياغة الاستراتيجية بعيداً عن الواقع ولا تشجع الابتكار، كذلك قيام الإدارة العليا بصياغة الاستراتيجية من برجها العاجي، كما تواجه صعوبة التنبؤ مما قد يصيب الاستراتيجية بالجمود، ومن أهم تطبيقاتها: تخطيط السيناريوهات Scenario Planning، ونظرية الأنظمة الميكانيكية والعضويةTheory of Mechanistic and System وروافع الرقابة .Levers of Control.

3- **مدرسة التحليل الموقفي:**

ترى هذه المدرسة بأن صياغة الاستراتيجية عملية تحليلية (Ritson,2008)، رائداها Sun Tz و Porter، منهجها: تدرس وضع المنظمة في المجال الذي تعمل فيه وتبحث في كيفية تحسين الوضعية الاستراتيجية للمنظمة ضمن ذلك المجال، ساهمت في تحويل الإدارة الاستراتيجية إلى علم، يؤخذ عليها بأنها متحيزة نحو المنظمات الكبيرة، وإغفالها تأثير القوة والنفوذ والسياسة والثقافة، كما أنها تختزل الاستراتيجية في مراكز تتصف بالعمومية يتم اختيارها بناءً على تحليل رسمي لأوضاع الصناعة، ومن تطبيقاتها: تحليل القوى الخمس للمنافسة Five Forces وسلسلة القيمة Value Chain والميّزة التنافسية Competitive Advantage.

ب- **المجموعة الثانية:** وتشتمل على ست مدارس فكرية تهتم بكيفية ممارسة الإدارة الاستراتيجية بدرجة اكبر من مجرد وصف خطط أو مراكز مثلى.

١-**مدرسة القائد العظيم الملهم:**

تنظر هذه المدرسة إلى صياغة الاستراتيجية بأنها تصور للمستقبل (أبو الجدائل،٢٠٠٨)، رائدها Schumpeter، ومنهجها: تتم عملية رؤية أو تصور المستقبل في ذهن القائد الملهم أو العبقري للمنظمة وتؤكد على الذهنية الفطرية، الحدس، الحكم، الخبرة، والتبصر، ساهمت في بلورة الرؤية السليمة والمثالية للرئيس التنفيذي والتي قد تساعد المنظمات في الإبحار وسط الأمواج العاتية، يؤخذ عليها بصعوبة إيجاد القائد الذي تتوفر فيه الصفات تلك، وأيضا الرؤية التي يتم وضعها تكون مبنية على حدس وفطنة القائد لا على أساس علمي، ومن تطبيقاتها أنماط القيادة Leadership Styles، الحكومة المتعهدة Entrepreneurial Government.

٢- **مدرسة العملية الإدراكية أو الذهنية:**

تنظر هذه المدرسة لعملية صياغة الاستراتيجية على أساس أنها عملية ذهنية فكرية، رائداها Simon و March، ومنهجها: تحلل كيفية إدراك الناس للأنماط المختلفة وكيف يعالجون المعلومات وتركز على ما يحدث في عقل مخطط الاستراتيجية، وكيف يعالج المعلومة، ساهمت في إظهار الاستراتيجيات كعملية إدراكية وكخرائط ذهنية، يؤخذ عليها بأنها ليست عمليّة بعد مرحلة إدراك المفاهيم، ولا تصلح لتصور أفكار أو استراتيجيات عظيمة، من أهم تطبيقاتها نموذج

الدماغ الكليWhole Brain Model ونموذج نافذة جوهاري Johari Window والتحيز الإدراكي مؤشر ميبرز– بريجيز Bias Myers–Briggs Type Indicator.

٣– **مدرسة عملية التعلم والتكيف والاحتياط:**

ترى هذه المدرسة إن صياغة الاستراتيجية هي عملية تكيف مع الظروف الطارئة، رائداها Prahald وHamel، ومنهجها: الإهتمام بالأمور التي يمكن تطبيقها بفاعلية، وكذلك الأمور التي لا يمكن تطبيقها بفاعلية، وتدمج الدروس المستفادة من ذلك في الخطط التنفيذية الشاملة، تصف العالم بأنه معقد ويجب أن تصاغ الاسترتيجيات من خلال الجزئيات الصغيرة وفقاً لعملية تعلم وتكيف المنظمة، ساهمت في تقديم حلاً للتعامل مع التعقيد والتنبؤ، يؤخذ عليها بأنها قد تؤدي إلى حالة من انعدام الاستراتيجية أو الاكتفاء بتكتيكات المناورة، كذلك عدم جدواها في فترات التي تتسم باستقرار الأوضاع، ومن أهم تطبيقاتها التعلم التنظيمي Learning Organizational وإدارة المعرفة Knowledge Management.

٤– **مدرسة النفوذ والتفاوض:**

تعتبر هذه المدرسة عملية صياغة الاستراتيجية بأنها عملية تفاوض وممارسة للقوة والنفوذ، روادها Salancick وPfeffer وAstley ومنهجها: تطور الاستراتيجية من خلال عملية التفاوض بين ذوي القوة والنفوذ داخل المنظمة أو بين المنظمة وأصحاب المصالح في البيئة الخارجية، وكما تساعد في إتاحة الفرصة لكل طرف من أطراف القضية لمناقشتها بشكل كامل، وتساعد على تخفيض المقاومة أثناء عملية تنفيذ القرار، يؤخذ عليها بأنها تسبب الخلاف والشقاق واستنزاف الطاقة والوقت، كذلك تركز بصفة رئيسية على المصالح الذاتية لأطراف المصلحة أثناء صياغة الاستراتيجية، ومن تطبيقاتها: قواعد السلطة الاجتماعية Power Social Bases of، مسافة القوة Power Distance تحليل القوة المؤثرة Force Field Analysis.

٥– **مدرسة البيئة الثقافية والعملية الاجتماعية:**

ترى إن صياغة الاستراتيجية هي عملية جماعية، رائداها Rhenman وNormann، منهجها: تحاول مشاركة مختلف المجموعات والإدارات ضمن المنظمة في صياغة الاستراتيجية، وتعتبرها كانعكاس للثقافة التنظيمية الكلية للمنظمة، من مساهماتها التأكيد على الدور الهام لكل من العمليات الاجتماعية (الاعتقادات، القيم) في صنع القرار، كما تفسر سبب مقاومة التغيير

الاستراتيجي، وتساعد على التعامل مع القيم المسيطرة في المنظمات أو في الأقاليم الجغرافية، يؤخذ عليها بأنها غامضة ويمكن أن تؤدي إلى تغذية مقاومة التغيير، كما أنها غير مناسبة جداً للمشاريع التي تحدث تغييراً جذرياً، من تطبيقاتها أبعاد الثقافة التنظيمية Cultural Dimensions والذكاء الثقافي Cultural Intelligence.

٦- مدرسة بيئة منظمات الأعمال أو مدرسة الاستجابة:

روادها: Freeman و Hannan، منهجها: الاستراتيجية هي استجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، وساهمت في ايضاح دور عامل البيئة عند صياغة الاستراتيجية بوصفه عاملاً هاماً، خلافاً لباقي المدارس التي تعتبر البيئة مجرد عامل جزئي من العوامل الكلية، يؤخذ عليها بأنها أقل فائدة في صياغة الاستراتيجية لأن أبعاد البيئة تتصف غالباً بالغموض والتراكمية، مما ينفي تمتع المنظمة بحرية الاختيار الاستراتيجي الحقيقي، وهو أمر غير واقعي، من تطبيقاتها نظرية الطوارئ Contingency Theory، والقيادة الموقفية Leadership Situational.

ج- **المجموعة الثالثة:** دورات الحياة التنظيمية.وتضم مدرسة واحدة.

روادها: Chandler و Milles و Snow، منهجها: صياغة الاستراتيجية باعتبارها عملية تحويل المنظمة من نمط ما لاتخاذ القرار إلى نمط آخر (أبو الجدائل،٢٠٠٨)، مساهمتها الرئيسية: الاستراتيجية والشكل التنظيمي كلاهما متقاربان ومتكاملان، ويجب أن يتوافقا ويتناغما، ويمكن أن توصف المنظمة بما تحمل من خصائص، بأنها تتمثل ترتيبات مستقرة تتبناها المنظمة لفترة من الزمن في سياق ما، الأمر الذي يجعلها تتصرف بطرق معينة. تظهر الحاجة لتبني مجموعة خاصة من الاستراتيجيات ويتخلل فترات الاستقرار أحياناً بعض أعمال التحويل.

إن مفتاح الإدارة الاستراتيجية في أغلب الأحيان يكون بالمحافظة على الاستقرار أو على الأقل التغيير الاستراتيجي القابل للتكيف، بيد أنه تظل هناك حاجة للتحويل بشكل دوري، وان تتوفر القدرة على إدارة العملية المتقطعة دونما تأثير سلبي على تماسك كيان المنظمة، ويجب أن يتكيف المنهج المتبع لصياغة الاستراتيجية مع وقتها وسياقها، وقد تأخذ صياغة الاستراتيجية أي شكل من الأشكال العشرة آنفة الذكر في إطار المدارس الفكرية للإدارة الاستراتيجية.

يؤخذ على هذه المدرسة: إنه في إطار الحقيقة، ثمة الكثير من المناطق الرمادية، ولا يقتصر الأمر على عدد محدد من الأشكال المتعارف عليها لصياغة الاستراتيجية، بل أن هناك أيضاً أنماط أخرى للاستراتيجية في عين الملاحظ - إن وصفت الحقيقية باستخدام أشكال معينة- فهذا

يعني تشويه الحقيقة في سبيل تفسيرها، تظل المنظمة دائماً حائرة بين إتجاهين متناقضين للتحويل التنظيمي أحدهما يحابي التغيير الجذري والآخر يفضل التغيير التراكمي التدريجي، من تطبيقاتها: الترتيبات التنظيمية Organizational Configurations ونظرية الفوضى Theory Chaos، ونظرية الكارثة Catastrophe Theory، والإبداع المشوشDisruptive Innovation.

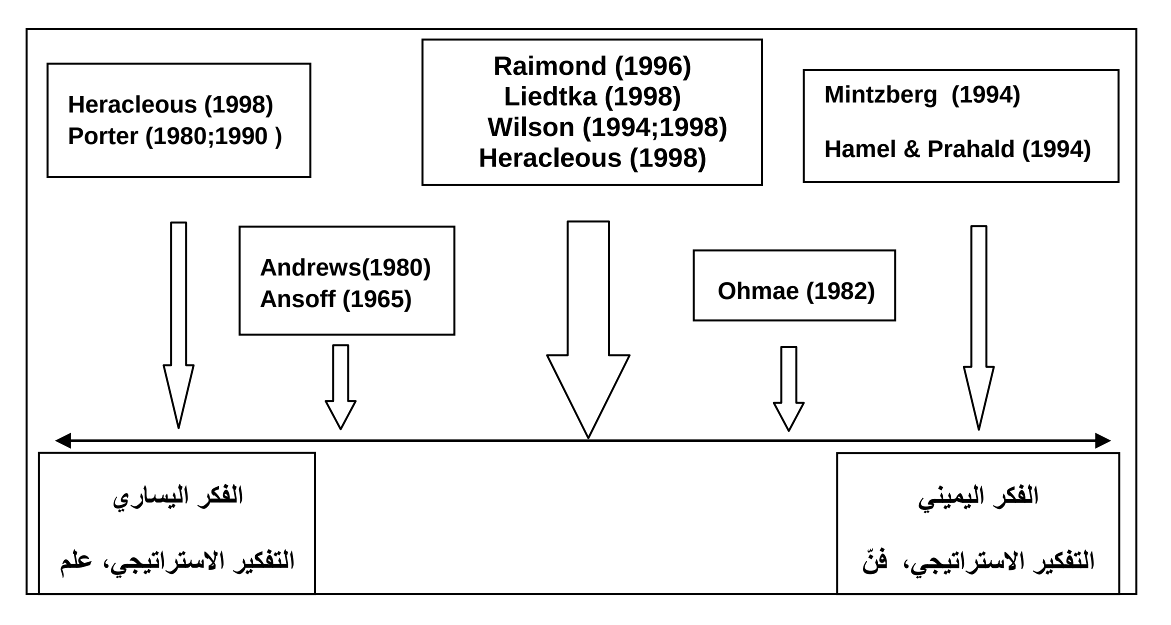
6- التفكير الاستراتيجي بين العلم و الفن.

أُثير في مطلع التسعينات من القرن الماضي، نقاش كبير بين الباحثين في مجال التفكير الاستراتيجي، حول إمكانية اعتبار التفكير الاستراتيجي كعلم له أسلوبه العلمي الثابت والمبرمج أم إنّ التفكير الاستراتيجي هو فنّ يعتمد على الحدس والابتكار؟.

وطبقاً لذلك انقسم الباحثون إلى قسمين رئيسيين (O'Shannassy,1999)، مؤيدي الأتجاه الأول التفكير الاستراتيجي كعلم (Andrews) و(Ansoff) و(Porter) حيث دعموا وجهة النظر التي تقول: بإن التفكير الاستراتيجي والاستراتيجية ككل، عملية عقلانية، وتحليلية، وفكرية، متقاربة، ومنضبطة الشكل، ونمطية.

الأتجاه الآخر الذي طرح فكرة فنية التفكير الاستراتيجي، واعتماده على الحدس، والإبداع، والفكر المتشعب، فتزعمه كل من (Ohmae) و(Mintzberg) و(Hamel and Prahald).

بين هذا وذاك برز أتجاه فكري جديد، وهو تيار ثالث اصطفائي توفيقي، أشار إلى ضرورة دمج علمية التفكير الاستراتيجي مع فنيته في قالب واحد، ومنّ أبرز الدّعاة له (Raimond) و(Liedtka) و(Wilson) و(Heracleous)، وبالتالي دعم الاتجاه الثالث الوسطي.



الشكل رقم (١) توجهات الباحثين في التفكير الاستراتيجي بين الفكرين اليساري واليميني، O'Shannassy، T. (1999)

أولاً: فنيّة التفكير الاستراتيجي:

هناك وجهة نظر في هذا المجال تعتبر إن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن أوضاع ساكنة من التفكير، ويجب على التفكير الاستراتيجي أن يسبق التخطيط الاستراتيجي (Heracleous,1998).

مؤيدي هذا الإتجاه يؤكدون بأنّ التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يطوّر الاستراتيجية بفاعلية، كمجموعة من عمليات البرمجة والتصميم والتحليل، وبدلاً من ذلك إنّ استراتيجية العمل الناجحة تتدفق من إتجاه فكري خاص، الإتجاه الذي هو بالأساس اتجاه حدسي وابتكاري لا عقلاني (Ohmae,1982)، وبرأيهم إن المنطق قد يقف أحياناً عائقاً عند صياغة الاستراتيجية، بدل أن يكون مساعداً فاعلاً للعملية (Mintzberg,1994)، ولا يعني القول إنّه لا مكان للمنطق هنا بل على العكس (Ohmae,1982) يعتبر التفكير الاستراتيجي وعملية صياغة الاستراتيجية عبارة عن مستوى نسبي من الإدخالات المنطقية مع الإدخالات الابتكارية المتزامنة والمتناسبة مع الوقت (Mintzberg,1994)، وفتح (Ohmae,1982) باب النقاش عند وصفه عقلية الاستراتيجي، وتبنى الموقع بين الفكر اليميني والفكر اليساري، فذكّر بفوائد الحدس والإبداع زيادة على التحليل، مع ذلك دعا إلى الاهتمام بالاستخدام النسبي للحدس والتحليل، فهو أعطى بعض المرونة للمفكر الاستراتيجي.

يعتقد (Mintzberg,1994) أن التفكير الاستراتيجي صنعي تركيبي، يتضمن الحدس والإبداع، ومخرجاته هي أنظمة متكاملة للمشروع، وليست رؤية محددة بدقة لتوجهات المنظمة، الاستراتيجيات يجب أن تكون حرة لتظهر في كل وقت وفي كل مكان في المنظمة، وذلك من خلال عمليات فوضوية لا تقليدية بناءة للتعليم غير الرسمي، الذي يجب أن يمتلك من قبل الناس في المستويات المختلفة"، وشاطره نفس التوجه كلّ (Hamel & Prahald,1989) ويرون الحاجة إلى الوظيفة الاستراتيجية تذهب ابعد من بساطة "البرمجة الاستراتيجية" أو "ملء نموذج ما مقولب وجاهز".

هناك دور للتحليل في صياغة الاستراتيجية، وبالتالي يجب أن توازن من قبل المدراء في كل المستويات في المنظمة، ورؤية المستقبل بذهن متقد ومدرك، وليس فقط إدراك بسيط لعمليات

التحليل التي تمارس هنا وهناك، وبالنظر إلى فشل الاستراتيجية في السبعينات والثمانينيات من القرن الماضي بسبب اعتمادها فقط على التخطيط الاستراتيجي دون التفكير الاستراتيجي، يتأكد لنا بأن المنظمات: "بحاجة إلى عملية جديدة لصياغة الاستراتيجية، عملية تكون أكثر استكشافية وأقل طقوسية وشعائرية، أنهم يحتاجون لتطبيق مصادر مختلفة وجديدة لمهمة صياغة الاستراتيجية، لا تعتمد فقط على حكمة بعض المخططين".

وجهات النظر هذه – الخاصة بالتفكير الاستراتيجي– تمثل بشكل أساسي وجهات نظر بدائية، وضيقة الأفق، لاستخدام مصطلح يركز على طريقة محددة في التفكير مع السمات الخاصة بها، والتي كانت تمثل المنظمات في بداية التسعينات من القرن الماضي، هذا الاتجاه دُعّم أيضاً من قِبل (Hamel&Prahald,1989) اللذّان اعتبرا إن التفكير الاستراتيجي الفعّال يتضمن الإبداع والابتكار والاستكشاف ويتفهم انقطاع المنظمة عن بيئتها.

ثانياً: علمية التفكير الاستراتيجي:

الاتجاه الثاني للتفكير الإستراتيجي هو العلمي وهو التقسيم الذي أوجده (Mintzberg) في أدبيات الإدارة الاستراتيجية (O'Shannassy,1999).

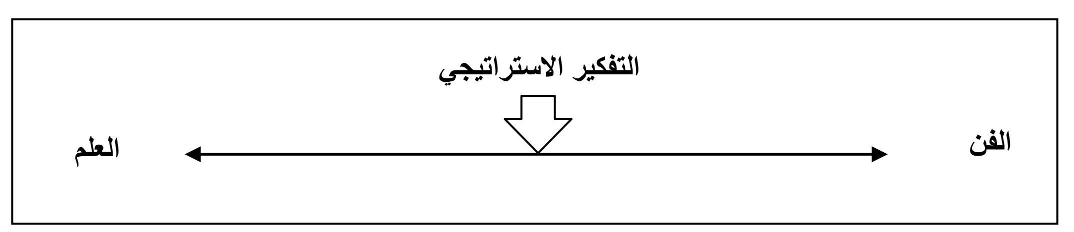
الداعم الرئيسي والبارز للاتجاه العلمي للتفكير الاستراتيجي(Porter) والذي يرى إنّ التفكير الاستراتيجي هو عملية تحليل، إطار العمل الذي وضعه وقدمه (Porter) يتضمن تحليل القوى الخمس للمنافسة (المنافسون الجدد، المنتجات البديلة، المشترون، الموردون، المنافسون الحاليون)، سلسلة القيمة، نموذج الماسة للميزة التنافسية الوطنية، الاستراتيجية كنظام نشيط، هذه الأدوات والنماذج تعتبر بمثابة أدوات قيمة لعملية الإدارة الاستراتيجية. كما وتزود المدرسة الوضعية بإضافات هامة.

وكذلك (Andrews) الذي ارتبط عمله بمدرسة التصميم، و(Ansoff) من مدرسة التخطيط، هما أيضاً باحثين يدعمان الاتجاه المنطقي والتحليلي للاستراتيجية، (Andrews) يرى أنّ العناصر الأساسية في أنشطة العمل (كالتعرف على الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة ونقاط القوة والضعف داخل المنظمة) هذه الأنشطة لا يمكن معرفتها بالحدس، إنها ليست حدسية، بل يمكن

التعرف عليها بالتحليل، أما (Ansoff) فقد فضّل العقلانية، حتى ولو قارب ذلك الاتجاه النمطي التقليدي والميكانيكي للاستراتيجية.

بعض الباحثين الآخرين في الاستراتيجية وصفوا التفكير الاستراتيجي التحليلي كخرائط معرفية (Eden,1990) كذلك بعض الاتجاهات التحليلية المشابهة (كانت قد اقترحت في الأدبيات العامة والمنتشرة (Morissey,1990) والتي صنف كتابها في الاتجاه العلمي بناء على ما قدموه من مساهمات) دعمت وساندت التحليل والمنطق.

ثالثاً: التفكير الاستراتيجي فن وعلم



الشكل رقم (٢) التفكير الاستراتيجي هو حالة الوسط بين العلم والفن، اعداد الباحث استناداً للابحاث النظرية

من الصعوبة بمكان إيجاد تيّار ثالث اصطفائي تكيّيفي (Eclecticism) بين بعض الاتجاهات الفكرية، وهو ما حاول بعض الفلاسفة ايجاده عندما حاول البعض منهم دمج بعضاً من المذهب المادي مع المذهب المثالي، وجوبهت بالانتقادت شديدة من قبل فلاسفة آخرين أبرزهم ماركس وانجلز، (مرعي وآخرين، د.ت).

إلّا إنّ الحال كان مختلفاً هنا، لأن الاصطفاء (التكيّيف) المطبق هنا لا يحاول الدّمج بين نقيضين كالحالة السابقة، فالعلم لا يعتبر نقيضاً للفن، كما العكس لا يعتبر الفن نقيضاً للعلم، فدّمج الاتجاه العلمي بايجابياته مع ايجابيات الاتجاه الفني يتم للوصول إلى تفكير استراتيجي مبني على تكامل العلم والفن بإيجابيات كل منهم ونبذ السلبيات.

يرى Popper بأن قبول عنصر غير عقلاني في مجال العلم جعل القرابة وثيقة بين العلم والفن، (خيربك، ٢٠٠٢) فالعالم والفنان، عن طريق ما يمتلكان من عبقرية وإلهام، يخلقان مواضيعهما، فالأعمال الفنية مخلوقات أبدعها إنسان فنان، كما النظريات العلمية هي إبداع للإنسان، والفارق الوحيد هو أن الثانية ملتزمة بتفسير الواقع، وكعبقرية خلّاقة، فمثلاً يقف جاليليو ونيوتن واينشتاين،

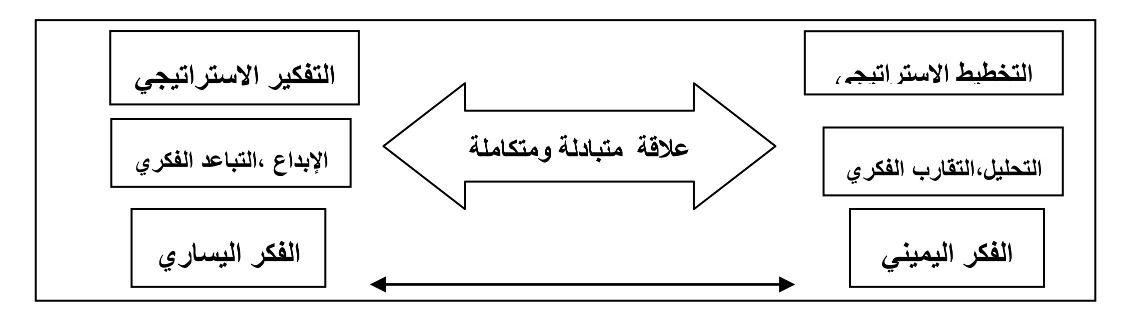
على قدم المساواة مع مايكل أنجلو وشكسبير وبيتهوفن... الخ، فالمفكر الاسترتيجي يجب ان يحمل مهارات الفنان ومهارات العالم.

يقول (Ohmae,1982) إن التفكير الاستراتيجي لا يمكن أن يُقدم بفاعلية بدون المطالبة بكل أو بعض سمات القطبين المتقابلين العلم والفن، وبشكل واضح، التفكير الاستراتيجي يجب أن يتضمن الفكر اليميني، الحدسية، الابتكار، القدرة على التخيل، مندمجاً مع الفكر اليساري بتحليلاته، ونشاطه العددي (Ohmae,1982)، ويتوسط هذا الاتجاه بين الاتجاهين السابقين وأبرز دعاته (Raimond, Liedtka, Wilson, Heracleous) وتشير أبحاثهم إلى فنية وعلمية التفكير الاستراتيجي، وتضع التفكير الاستراتيجي على نفس البُعد من كلا الطرفين بشكل لا يطغى أي بُعد على الأخر، فيتساوى التحليل مع الحدس والمنطق مع والابتكار.

يذكر (Raimond,1996) بأننا بحاجة إلى كلا الاتجاهين للتفكير الاستراتيجي، الذي يقع في الوسط بين العلم والفن، وقدّم (Heracleous,1998) مساهمة كبيرة ومفيدة لهذا العرض، فقد لاحظ من خلالها عدم وجود اتفاق في الأدبيات على ما يمكن تسميته بالتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي بشكل محدد ودقيق، وكذلك طبيعة العلاقة بين المفهومين آنفا الذكر.

وضع (Heracleous,1998) وجه نظر ديالكتيكية جدّلية للتفكير الاستراتيجي وللتخطيط الاستراتيجي، رأى من خلالها إن المفهومين كجزئين هما مميزين عن بعضهما، حتى في العلاقة المتبادلة الهامة بينهما، والعمليات المتكاملة في المنظمة، في وضعه لهذا النقاش الجدّلي ربط بين التفكير الاستراتيجي مع الفكر اليساري، الصنعية والتركيبية، الإبداع، العمليات الفكرية المتباعدة، كما ربط بين التخطيط الاستراتيجي والفكر اليميني، التحليل، العمليات الفكرية المتقاربة، التقليدية.

إذاً وضّح (Heracleous,1998) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، وبذلك يكون قد حلّ مشكلة في الأدبيات الأكاديمية، كمّا قدّم رؤية للمدير الممارس لكيّفية العمل في الإدارة الاستراتيجية بشكل فعّال من يوم لآخر.



الشكل رقم (٣) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، اعداد الباحث استناداً للابحاث النظرية

المساهمة الأخيرة كانت من (Liedtka,1998) التي اتبعت نموذج (Mintzberg) في التفكير الاستراتيجي وطوّرته، تقترح (Liedtka,1998) أنّ التفكير الاستراتيجي يتضمن خمسة عناصر هي: المنظور النظمي، الانتهازية الذكية، التركيز على الغاية، القيادة بالفرضيات، التفكير بالوقت المناسب، ويتضح من نموذجها كونه أكثر وسطية، فيتضمن جانب علمي (القيادة بالفرضيات، التفكير بالوقت المناسب) وجانب فني (التركيز على الغاية، الانتهازية الذكية، المنظور النظمي).

7- أنماط التفكير الاستراتيجي.

تتعدد أنماط التفكير وفقاً لأساليب اختيار البدائل الاستراتيجية، وتنقسم إلى أربعة أنماط:

1- **التفكير الشامل:**

وهو التفكير الذي يتعامل مع الخيارات الاستراتيجية كعنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية (Hickson,1987).

ويهتم القائد الذي يمارس هذا النمط من التفكير بتحديد الإطار العام للمشكلة، معتمداً على الخبرة المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة فضلاً عن صياغة أُطر النتائج المستهدفة. أما التعريف الإجرائي له فهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجابتهم على فقرات استبانة قياس درجة ممارسة نمط التفكير الإستراتيجي الشامل المستخدمة في هذه الدراسة.

إذاً في هذا النمط من التفكير، يهتم القائد الإستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة.

يشير (Hickson,1987) بأنه يغلب على تعامل القائد الإستراتيجي مع الخيارات الاستراتيجية، عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية، وأكد (Mason,1968) بأن القائد الإستراتيجي يقرن نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات المنظمة.

2- **التفكير التجريدي:**

يُقصد به التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، ويكون القرار بمثابة استجابة للوضع الانتقائي الصادر عن الهيئة الفكرية للقائد.

يهتم القائد الإستراتيجي في هذا النمط من التفكير، بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالباً ما يطبق القائد الإستراتيجي ميوله أو قيمه، وأشار كل من (Hamel & Prahald,1989) إلا أن هذا النمط من التفكير يقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً.

ويقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الإستراتيجي القائم على التغير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير في ما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة (محمد، 2002).

3- **التفكير التشخيصي:**

ويُقصد بالتفكير التشخيصي، التفكير القائم على إجراء تحليل دقيق للموقف المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي إتخاذ القرار، ومن ثم اختيار البديل الحاكم غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية.

أن أصحاب هذا النمط من التفكير يؤكدون إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد إتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي إتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل الحاكم غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية، فضلاً عن القدرة على التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقات السببية وتبويبها، بغية اختيار بدائل استراتيجية رئيسة وأخرى طارئة لدرء المفاجآت حين حدوثها.

ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا الخط من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العلمية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في

هذا التفكير الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ويتشكل هذا النمط من التفكير في ضوء نظرية التطابق التي تنص على "أن سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة" ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من تأثيرها الحتمي في نتائج صوابية القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها.

4- التفكير التخطيطي:

يُقصد به التفكير الذي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كبداية مرحلة في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المزمع حصرها لأغراض اتخاذ القرار، ويتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم يعمل على تهيئة مستلزمات الوصول إلى هذه النتائج.

كما أكّد كل من (Hamel & Prahalad,1994) بأن القائد الاستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولابد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض إتخاذ القرار.

وهذا النمط يتفق مع نمط التفكير التشخيصي بالنسبة للسياقات العامة في التفكير منها: التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع إلى لغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينهما.

8- خصائص ومزايا التفكير الاستراتيجي

أ- أنه تفكير افتراقي أو تباعدي أي ليس نمطياً وتقليدياً، ولكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيُّل والتصوُّر وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها(Greatz,2002).

ب- هو تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

ج- هو تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث (Greatz,2002).

د- هو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحّث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل (Greatz,2002).

هـ- هو تفكير تنافسي يُقِّر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم، ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممَّن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصِيَغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثَّل في إدخال عنصر المخاطرة التي تُرضي الزبائن وتخلِق قيمة مضافة، والإستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير بما هو جديد.

و- والتفكير الاستراتيجي يُعّد تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي، لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، لذا يُوصف بأنه استباقي.

ز- التفكير الاستراتيجي متعدِّد الرؤى والزوايا، فهو يتطلّب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظِّف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيص لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمنها، فإنّه يوظِّف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية في فهم المتغيّرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها (Greatz,2002).

9- التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

فرّق (Mintzberg,1994) بين التفكير الاستراتيجي والذي هو طريقة خاصة في التفكير لها خصائص واضحة ومميزة، ولها سماتها التي يمكن أن تعرف بها، وليس بديلاً لكل ما يقع تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية ، والتخطيط الاستراتيجي الذي يشير إليه بأنه برمجة للأنظمة المسبقة التعريف للاستراتيجيات التي تتطور خطة العمل من خلالها، ومن جهة ثانية التفكير الاستراتيجي هو عملية اصطناع منفعة من الحدس والإبداع التي تكون مخرجاتها نظريات مرسومة ومتكاملة للمشروع.

والمشكلة كما يراها (Mintzberg,1994) تكمن في أن بعض الاتجاهات التقليدية للتخطيط الاستراتيجي تميل إلى إضعاف دمج وربط التفكير الاستراتيجي بعملية التخطيط الاستراتيجي بدلاً من تقوية الربط والدمج، الأمر الذي يوهن ويضعف من فرص نجاح تكييفه للتطبيق في المنظمات، يرى (Wilson,1994):

- أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير في الاستراتيجية، ووفقاً لرأيه فإن الحاجة له اليوم أعظم من أي وقت مضى، وهذا يعني برأيه تحقيق مزيد من التحسينات في التخطيط الاستراتيجي.
- أن التغييرات التي طرأت على هوية التخطيط الاستراتيجي كانت عميقة، لدرجة يحسن معها أن يطلق عليه مسمى التفكير الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية.
- أن هذه المحاولات لإعادة تعريف وتسمية عملية التخطيط الاستراتيجي، أدت إلى حدوث شيء من اللبس والغموض حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومضامين كل منهما.

أتبع (Raimond,1996) نفس الاتجاه، فقسّم التفكير الاستراتيجي إلى نمطين رئيسيين:

- الاستراتيجية كآلة ذكية (اتجاه مُقاد بالمعلومات، اتجاه يعالج المعلومات).
- الاستراتيجية كإبداع خيالي (تعتمد على التخيل للإبداع).

فيحدد أن الأول هو ما نعتبره التخطيط الاستراتيجي، فيما يكون الأخير هو التفكير الاستراتيجي، وهذا التفريق بين الجانب الإبداعي والجانب التحليلي، معروف ومنتشر لغرض التفريق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.

أما (Stacey,1996) يرى أن التفكير الاستراتيجي يعني استخدام القياس والمتشابهات النوعية لتطوير أفكار ابتكارية جديدة وتصميم نشاطات أو إجراءات مبنية على ما تم اكتسابه من تعلم جديد، وهذا يختلف عن التخطيط الاستراتيجي والذي يركز على إتباع قواعد مبرمجة مسبقاً.

التخطيط الاستراتيجي يشير عادة إلى عملية تفكير تحليلية برمجية، تنفذ وفق لعوامل معينة تتعلق بما يجب انجازه، ولكنها لا تشكك في مصداقية هذه العوامل (Greatz,2002)، وبالتالي يوصف التخطيط الاستراتيجي بأنه دور تعلم مفردة أو أحادية (single-loop learning).

الجدول رقم(٢) المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي (Greatz,2002).

التخطيط الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي
تقتصر ممارساته على كبار التنفيذيين فقط.	ينسحب على كل المستويات التنظيمية.
يتولى المخططون في المركز الرئيسي التفكير ومن ثم توزيع الخطة.	تشترك كافة المستويات في صياغة الخطة بما في ذلك العملاء.
عملية صياغة استراتيجية عامة تطبق في أي موقف أو بيئة تنظيمية.	استخدام عملية لصياغة الاستراتيجية تناسب الموقف واحتياجاته ومتطلباته.
دورة زمنية مؤطرة، مثل دورة إعداد الميزانية.	عملية مستمرة لا ترتبط بموعد محدد زمنياً.
جلسات معدة مسبقاً وفقاً لجدول أعمال محدد.	عملية تفكير حر تعتمد على الموضوع.
صيغة شكلية محددة سلفاً.	صيغ متنوعة بدرجة كبيرة كل منها يركز على بعد معين من أبعاد النشاط.
إجابات صحيحة والتطابق مع ما تراه الإدارة العليا.	لا توجد إجابات فورية مزيج من الحدس والحقائق.
خطة وخطوات محددة.	رؤية استراتيجية مستقبلية، ابتكار، حدس.
ممارسة الرقابة باستخدام مقاييس مالية فقط.	مقاييس إبداعية تنطلق من الخطة التجارية ورضا العملاء والموارد البشرية.
رسمي.	غير رسمي.
مبرمج، محدد الخطوات بدقة.	غير مبرمج، غير مقيد بخطوات محددة.

10- تكامل التخطيط الاستراتيجي مع التفكير الاستراتيجي.

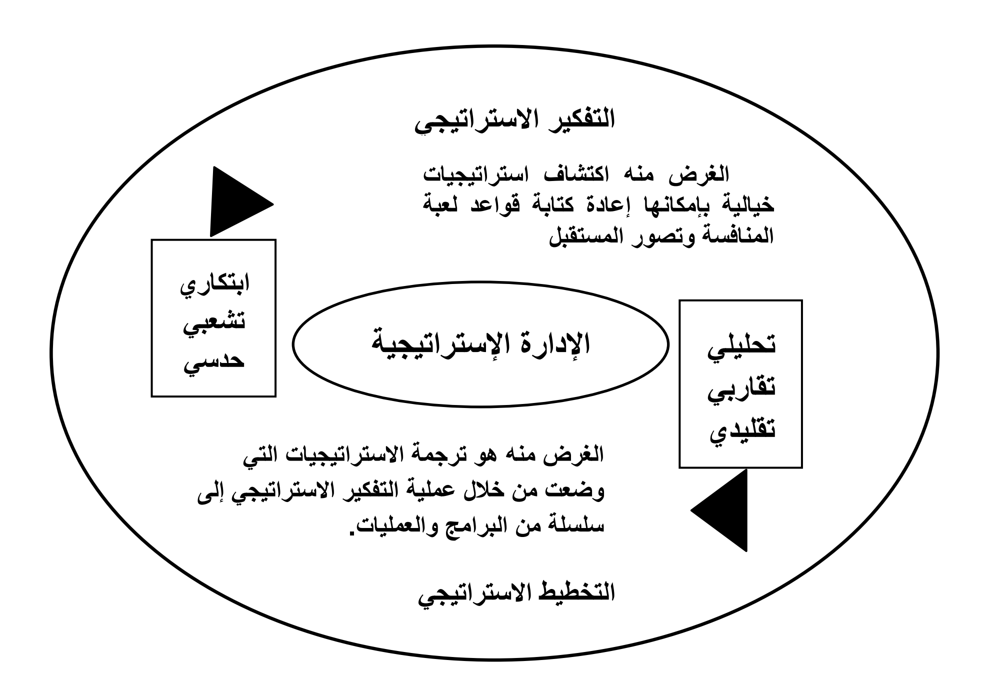
يؤكد معظم الباحثين أن كلا المفهومان ضروريان لصياغة الاستراتيجية (Lawrence,1999) وعلى سبيل المثال، بقدر أهمية التفكير في المستقبل تأتي أهمية تهيئة العمليات اللازمة لتمكين المديرين من مواجهة والتعامل مع القضايا الاستراتيجية وهم وسط أزماتهم العملية اليومية، وبالتالي فلا يمكننا أن نوجه كل الانتباه والاهتمام إلى عملية صياغة الاستراتيجيات، إذ لابد من ترجمة الاستراتيجيات المبتكرة من خلال "التفكير الاستراتيجي" إلى خطط وبرامج وعمليات قابلة للتنفيذ من خلال "التخطيط الاستراتيجي".

وفي الوقت نفسه يعتبر التخطيط الاستراتيجي هاماً وحيوياً، ولكنه في حد ذاته لن يستطيع أن ينتج استراتيجيات فريدة تتحدى وتتجاوز حدود الصناعة، وتعيد تعريف الصناعات إلا إذا استحثت

العقلية الابتكارية "الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي" ضمن العملية، مثل استخدام السيناريوهات البديلة في المستقبل.

ووفقاً ل(Hearacleos,1998) فإنَّ التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي متدخلان ومترابطان في إطار جدلي فلسفي، فبينما يعتبر كلاهما ضروريان لقيام إدارة استراتيجية فعالة، وكل منهما ضروري إلا أنه لا يكفي منفرداً لاستثارة واستحثاث كلتا العقليتين الابتكارية والتحليلية، والتحدي الحقيقي هو كيفية تحقيق الدمج الفعال بينهما.

أما (Greatz,2002)، يرى أنه لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي لابد من دمج التفكير التركيبي والتحليلي، فوجود التفكير الاستراتيجي يعطي قيمة جديدة لعملية التخطيط الاستراتيجي.



الشكل رقم(٤) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية (Lawrence,1999)

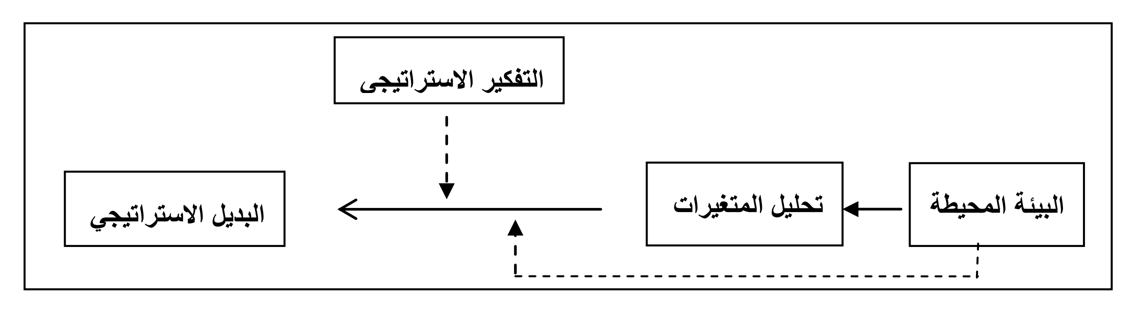
١١- نماذج لعناصر التفكير الاستراتيجي

اولاً: نموذج (Amitabh& Sahay) القيادة مفتاح التفكير الاستراتيجي.

دراسة (Amitabh & Sahay,2008) قدمت إلى المنتدى السنوي للإدارة الاستراتيجية، وأشارت الدراسة إلى غياب مفهوم التفكير الاستراتيجي، وبررت الدراسة غياب هذا المفهوم، وانه يعود إلى الصراع الفكري الدائر في مدرسة الإدارة الاستراتيجية بين العقلية اليمينية (الفكر اليميني) والعقلية اليسارية (الفكر اليساري) في التفكير، وأيضاً بسبب الاختلاف الشديد والمعقد في الرؤى ووجهات النظر للباحثين في الإدارة الاستراتيجية.

تعرّف الدراسة التفكير الاستراتيجي، بأنه هو جوهر عمل الإدارة الاستراتيجية، التي تعمل ضمن بيئة ما تتضمن عملية تحليل السياسات الحكومية، والاقتصاد، والأنظمة والقوانين، وعادات وتقاليد المجتمع، كما تتضمن توليد البدائل المختلفة، واختيار البديل الملائم للمنظمة من حيث نقاط قوتها وضعفها من جهة، ومتطلبات البيئة المحيطة من جهة أخرى. فالعملية الرئيسية هذه تتضمن عمليتين فرعيتين هما:

1- توليد البدائل الاستراتيجية.
2- اختيار البديل الاستراتيجي الملائم.



الشكل رقم (٥) نموذج Amitabh & Sahay . (Amitabh & Sahay,2008)

الكثير من البدائل الاستراتيجية تطرح للإجابة على المطلب الاستراتيجي، من هم عملاء المنظمة، ماهي منتجات هذه المنظمة، كيف ستقدم المنظمة منتجاتها، هذا ما يجيب عليه التفكير الاستراتيجي، فالتفكير الاستراتيجي يتطلب الإبداع في عملية توليد البدائل الاستراتيجية، وبشكل أهم عند اختيار البدائل الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية الحديثة أعطتنا تقنيات الفهم الحديثة،

وليس تقنيات الاختيار، وهذا ما جعلنا نفهم ما يدور في فكر الشخص متخذ القرارات الاستراتيجية بشكل أبسط وأسهل ولا يحتاج إلى المزيد من العمل.

ومن كل ماتقدم هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى تبيان أن ظاهرة القيادة يمكن أن تمنحنا الفرصة لقولبة (نمذجته) وتطوير التفكير الاستراتيجي، وكانت منهجية الدراسة كانت كالتالي:

1- أخذت مجموعة تركيز (ضابطة) تم جمعها لتحديد صفات التفكير الاستراتيجي.
2- وضع استبيان أولي بناء على مخرجات البحث النظري الذي أجري على المجموعة الضابطة.
3- تم إجراء مسح أولي على عينة من المديرين التنفيذيين القدماء والباحثين في الإدارة فالاستبيان تضمن 50 سؤالاً كل سؤال تناول صفة، واختيرت العينة على أساس العينة المحكمة (sampling judgmental) وأخذت العينة الحذر عند اختيار أفراد العينة خاصة عند معيار الخبرة، فتطلبت 5 سنوات وما فوق، وتناولت العينة كل من القطاع العام والقطاع الخاص ومتعدد التمثيل، فأخذت المديرين التنفيذيين، نواب المديرين التنفيذيين وما فوق، مستشاري المدير والباحثين في الإدارة بنفس المعيار السابق.
4- تم تحليل المعلومات إلى تحليل عوامل، لتقودنا إلى الأبعاد الرئيسية للتفكير الاستراتيجي. عزلت مجموعة من العناصر تتألف من ستة لتصف التفكير الاستراتيجي هي:

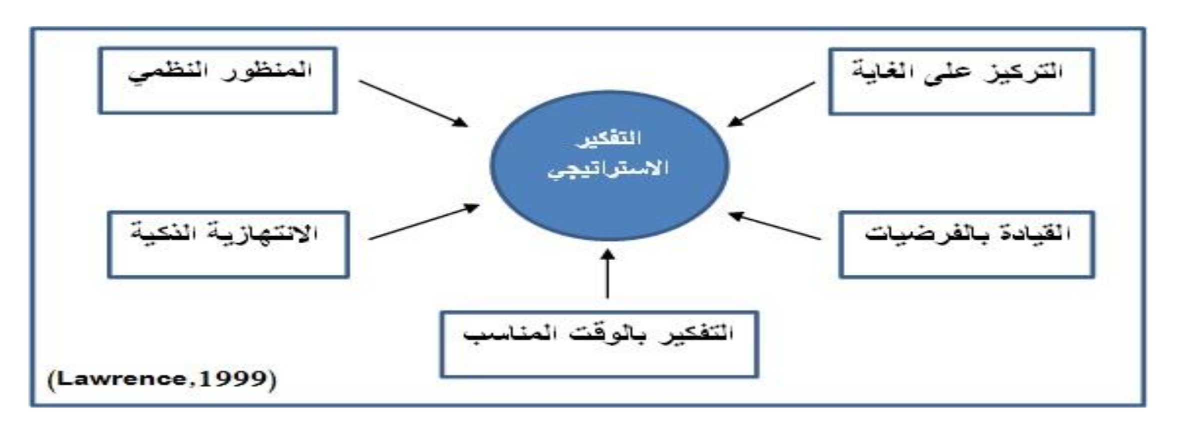
أ- أن تكون قائداً ناجحاً.
ب- القدرة على رؤية سيناريوهات مستقبلية بعيدة المدى.
ج- صياغة ووضع استراتيجيات طويلة المدى تتسم بالمرونة لتتلاءم مع التغيرات المستقبلية.
د- البحث عن الفرص في البيئة المحيطة، وذلك لتطوير العمل الحالي.
هـ- التعرف على النماذج المبنية على التفكير الحدسي.
و- إمكانية إعادة صياغة قواعد المنافسة.

توصلت دراسة (Amitabh & Sahay,2008) إلى النتائج التالية:

1- إن صفات التفكير الاستراتيجي معقدة ومتداخلة مع الأبعاد المعرفية للقيادة، وهو مؤشر هام على المنظمات أن تعمل على تقديم وتنشئة التفكير الاستراتيجي .
2- صياغة الاستراتيجية تعتبر نشاطاً يشترك فيه كل من الفكر اليميني والفكر اليساري.
3- يبدو من خلال الدراسة أن طريق تنشئة التفكير الاستراتيجي يمر عبر تطوير القيادة.
4- لابد من إجراء دراسات أوسع من هذه الدراسة الاستطلاعية لتصف العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقيادة.

ثانياً: نموذج (Liedtka,1998) الخماسي لعناصر التفكير الاستراتيجي:

طوّرت الباحثة (Liedtka) نموذج (Mintzberg) في التفكير الاستراتيجي، النموذج الذي يعرّف التفكير الاستراتيجي كطريقة تفكير خاصّة، لها خصائصها وسماتها، ويتضمّن نموذجها جانبين، الأول علمي القيادة بالفرضيات، التفكير بالوقت المناسب والثاني هو فني: التركيز على الغاية، الانتهازية الذكية، المنظور النظمي.



الشكل رقم (٦) عناصر التفكير الاستراتيجي (Lawrence,1999)

١ – المنظور النظمي:

يعتبر العنصر الأول من عناصر التفكير الاستراتيجي، فالمفكر الاستراتيجي لديه نموذج تفكير شامل لكل قيم الإبداع والابتكار في المنظمة، من بداية عمليات المنظمة وحتى نهايتها، كما يفهم الاعتماد المتبادل داخل سلسلة العمليات السابقة، كما شدد (Senge,1990) أيضاً على أهمية نموذج التفكير في تحفيز سلوكنا:

" تفشل الرؤى الجديدة في أن تصبح عملية وذلك بسبب النزاع مع الصورة الداخلية العميقة التي يحملها الفرد في كيفية فهم العالم الخارجي، الصور هي التي تحدد لنا طرق التفكير، وبالتالي العمل، فتصبح أعمالنا محددة ومعروفة ومتكررة، الصورة هي سبب التزام المديرين بنماذج تفكير محددة، وعمليات مسح محددة، وإجراء اختبارات محددة أيضاً، أن تطوير الصورة الداخلية التي نحملها عن كيفية فهم العالم الخارجي– يعدنا بتطور كبير وشامل".

النموذج العقلي الخاص بكيفية عمل العالم الخارجي يجب أن يدمج مع فهم كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، يرى (Moore,1993) أن هذه النماذج العقلية يجب أن تقود إلى إدراك العمل بشكل أكبر من المنظمة وذلك لتسهيل عملية الإبداع أي الابتعاد عن ضيق الأفق.

يقترح (Moore,1993) بألا تُرى المنظمة كعضو مستقل عن العالم الخارجي، بل كجزء أساسي من نظام اقتصادي متكامل يتجاوز الاختلاف بين المنظمات، في ظل هذا النظام الاقتصادي تتعاون المنظمات لتطور إمكاناتها ولتحقق ابتكارات وإبداعات جديدة، وتعمل على إشباع حاجات المستهلكين.

إنّ القدرة على إدارة المنظمة في ميدان التقارب هذا مع باقي المنظمات المنافسة يتطلب أن نفكر استراتيجيا حول التحالفات التي نصنعها من خلال هذه التنافسية وأين نضع أنفسنا في هذا النظام.

استخدم (Senge,1990) مصطلح "تفكير الأنظمة" ليشير إلى نفس الظاهرة، واقترح نموذج المنظمة المتعلمة، كما أيد تفكير الأنظمة التي تجعل كل أنواع تعلم الأعمال تعمل بشكل متناغم، كما أوضح إن المشكلة الأساسية في منظمات الأعمال هو الفشل في رؤية المشكلة كعنصر فشل للنظام، لأن "معظم مشاكل المنظمات ليست أخطاء فريدة ولكنها مشاكل أنظمة".

المنظور النظمي يمكن الأفراد من توضيح دورهم من خلال نظام أكبر، وكذلك يبين أثر سلوكهم على أجزاء النظام الأخرى، كذلك في الناتج النهائي، هذا الاتجاه لا يسمي الخطوط العريضة للاستراتيجية كتحقيق التوافق بين المنظمة والأعمال ومستويات الاستراتيجية الوظيفية، إنما بشكل أهم المستوى الفردي، تشير(Liedtka) أنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى ناتج نهائي في المنظمة إلا بفهم العلاقة السابقة، وأن ضيق أفق المديرين وعدم اكتراثهم لها سبب في خراب المنظمة وسبب زيادة في النفقات، إذا بالإضافة لفهم العالم الخارجي للمنظمة التي تعمل في إطاره، المفكر الاستراتيجي يجب أن يفهم العلاقات الداخلية بين الأفراد في المنظمة.

وبشكل عام (المفكر الاستراتيجي) يرى النظام عمودياً في الترابط بين وجهات النظرة المتعددة لرسم النظام، وفهم العلاقات خلال المنظمة والأعمال ومستويات الاستراتيجية الوظيفية مع العالم الخارجي للمنظمة، ويرى النظام أفقياً في فهم العلاقات عبر الأقسام والأعمال، وأيضاً بين الموردين والمشترين.

٢- التركيز على الغاية:

ثاني عناصر التفكير الاستراتيجي، يرى (Prahald & Hamel,1994) إنّ الغاية الاستراتيجية تتضمن نقطة خاصة للرؤية بعيدة المدى للسوق، أو الوضع التنافسي الذي تطمح وتأمل المنظمة لبلوغه في عقد من الزمن على سبيل المثال.

والتركيز على الغاية تتضمن ثلاثة أحاسيس:

١- حسّ القيادة والتوجيه: الغاية الاستراتيجية مميزة، لأنها تحمل ميزة تنافسية فريدة لنظرة مستقبلية فتحمل الموظفين للبحث على مواضع تنافسية جديدة.

٢- حسّ الاكتشاف: الغاية الاستراتيجية لها حد عاطفي، تجعل الموظفين مدركين لها كهدف جدير بالاهتمام لذا يتوجب عليهم الالتزام بها وتحقيقها.

٣- حسّ المصير: الغاية الاستراتيجية تحمل هذا الحس كنقطة لابد من بلوغها.

إذاً فيمكننا أن نُجمل القيادة والتوجيه، الاكتشاف، والمصير، بأنها صفات الغاية الاستراتيجية.

تزودنا الغاية الاستراتيجية بالتركيز الذي يسمح للأفراد داخل المنظمة لقيادة طاقاتهم بشكل كبير وبقوة، وللتركيز والانتباه ومقاومة الذهول والعمل على تحقيق الهدف. وفي ظل دوامة التغيير المستمرة ربما تصبح الطاقة آنفة الذكر المصدر الأكثر ندرة الذي تملكه المنظمة، فإذا استطاعت الاستفادة من هذه الطاقة والانتفاع منها ستحقق النجاح، فالتفكير الاستراتيجي مهتم بشكل أساسي ومُقاد بعملية تشكيل وإعادة تشكيل الغاية الاستراتيجية.

٣-الانتهازية الذكية:

ثالث عناصر التفكير الاستراتيجي (O'Shannassy,1999)، حيث اشار (Mintzberg) إلى إنّ جوهر الفكرة هو الانفتاح على التجارب الجديدة التي تسمح للأفراد للاستفادة من مزايا وفوائد البدائل الاستراتيجية التي تنبثق من التغيرات الكبيرة الحاصلة، والتي تحصل في البيئة المحيطة بمنظمة الأعمال، في الواقع تُعد الانتهازية الذكية مهمة جداً، فالمنظمة يجب أن تهتم جدياً بإدخالات الموظفين في المستوى الأدنى أو الموظفين المبدعين الذين هم أكثر قرباً أو معرفة بالبيئة، فتكون البدائل التي يطرحونها أكثر ملائمة وأفضلها تنفيذاً.

يقترح (Hamel,1997) لخلق استراتيجية فعالة، يتوجب خلق هرمية في التصور والإبداع والتفكير، وذلك بإعطاء حق التصويت للأفراد الذين مازالوا محرومون من عملية صنع الاستراتيجية، وتعني إعطاء مشاركة في التصويت لكن بنسبة متباينة، وكذلك إعطاء الأفراد المحيطين بالمنظمة فرصة التصويت، لأنهم بعيدين عن القيادة، وكذلك لم يتأثروا ببيروقراطية وروتين المنظمة، كما أنها تعني إعطاء حق التصويت المتباين للوافدين الجدد.

يرى (Mintzberg,1999) الاستراتيجية الصحيحة في أية منظمة، تتضمن كمية كبيرة من الاتصالات والتداخلات والأفكار والإمكانيات من أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي مرورا بالإدارة الوسطى إنتهاءً بالإدارة العليا، ومن الوافدين حديثاً إلى القدماء الملوحين مغادري المنظمة.

٤-التفكير بالوقت المناسب:

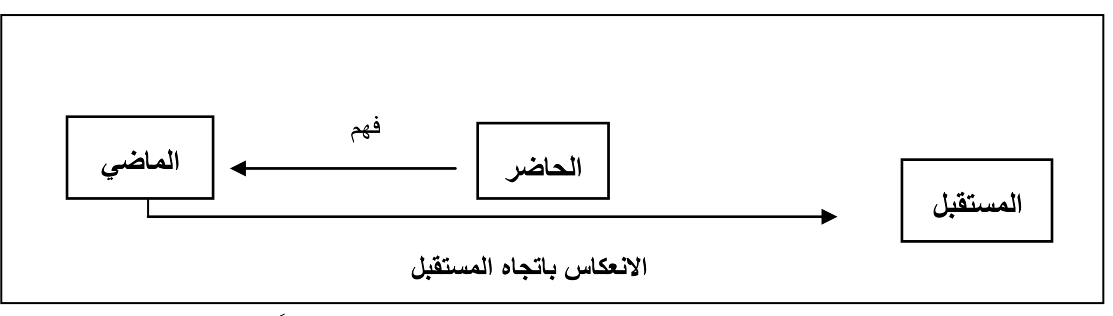
هو رابع عناصر التفكير الاستراتيجي التي اقترحت سابقاً من(Hamel & Prahald,1994) واعتمدتها (Liedtka) في نموذجها، وترى فيه إن الاستراتيجية ليست مُقادة فقط بالمستقبل، ولكن أيضاً بالفجوة بين الحاضر الحقيقي والمستقبل المرغوب، فالغاية الاستراتيجية تتضمن امتداداً كاملاً على مستوى المنظمة، ونظراً لكون الإمكانات الحالية غير كافية، هذا ما يدفع المنظمة لتكون أكثر إبداعاً في استثمار مواردها، النظرة الاستراتيجية التقليدية تركز على درجة التوافق بين الموارد الحالية والفرص الحالية، أما الغاية الاستراتيجية تخلق حالة من عدم التلائم بين الموارد الحالية والطموح، فتتفوق طموحاتنا وآمالنا على مواردنا المحدودة، وتتحقق الانجازات على الرغم من محدودية الموارد.

ومن خلال وصل الماضي مع الحاضر وربطهما بالمستقبل يصبح التفكير الاستراتيجي دائماً في الوقت المناسب أوضح (Neustadt,1986) إن أبعاد الزمن الماضي والحاضر والمستقبل لها ثلاثة عناصر، وهي:

1- الإدراك بأن المستقبل لا يأتي من مكان معين في الحاضر إنما انعكاساً للماضي، وبالتالي للماضي قيمة تنبؤية.
2- الاعتراف بأن المهم هو المستقبل، ويكون في الوقت الحاضر إدراك الماضي وذلك لإجراء ولإدخال التعديلات والتغييرات، أي العودة للماضي لفهم الحاضر وإجراء التغييرات للمستقبل.

3- المقارنة المستمرة للتذبذب المستمر بين الماضي والحاضر والمستقبل وبالعكس، مع الانتباه الشديد أثناء توقع التغيير في المستقبل.

في الواقع، التفكير الاستراتيجي يصل الماضي بالحاضر والمستقبل وذلك من خلال الاستعانة بذاكرة المنظمة وتاريخها الكامل التي تعتبر كمدخلات هامة في عملية الإبداع المستقبلي. فالمستقبل هو انعكاس للماضي ولكن نحو الأمام بالنسبة للحاضر.



الشكل رقم (٧) عنصر التفكير في الوقت المناسب، المصدر الباحث استناداً للابحاث النظرية

والتنقل بين الماضي والحاضر والمستقبل أساس في صياغة وتكوين الاستراتيجية وتنفيذها، فعندما تصاغ الاستراتيجية في الماضي يكون تنفيذها في الحاضر، وعندما تصاغ الاستراتيجية في الحاضر يصبح التنفيذ في المستقبل، وهذا ما يميز التفكير الاستراتيجي، وعلى العكس التفكير التكتيكي التشغيلي تكون صياغته وتنفيذه في الوقت نفسه سواء كان في الماضي أو في الحاضر.

يعتقد (Handy,1994) أنّا نحتاج إلى حسّ الاستمرار مع ماضينا وإلى حسّ التوجه لمستقبلنا، وذلك لنحافظ على إمكانية التحكم والسيطرة بسبب التغيير الذي نواجهه أثناء التقدم نحو المستقبل. من هنا، وكما يرى إن السؤال "كيف سيكون المستقبل الذي نعمل على خلقه؟" ليس بسؤال حقيقي، ولكن بدلاً منه "نرى المستقبل الذي نريد خلقه" من خلال معرفة ما سوف نحفظ من الماضي، وماذا سننسى، وماذا سوف نعمل في الحاضر للوصول إلى المستقبل.

٥- القيادة بالفرضيات:

العنصر الأخير والمميز من عناصر التفكير الاستراتيجي الخمسة، هو القيادة بالفرضيات، وما يتميز بإتباعه الطريقة العلمية، التي تتضمن توليد الفرضيات واختبارها، وهذا هو جوهر عملها، تعتقد (Liedtka,1998) إن هذا الاتجاه مازال غريباً بعض الشيء عند معظم المديرين، وحتى في البيئة التي تكون فيها ثمة وفرة في المعلومات وتناقص الوقت المتاح للتفكير، فإن القدرة على

وضع فرضيات جيدة وفحص كفاءتها يظل أمراً هاماً، وكذلك القدرة على التعامل مع الفرضيات يعتبر جوهر عمل شركات الاستشارات الاستراتيجية.

نظراً لأن التفكير الاستراتيجي ينطلق من صياغة الفرضيات، فإنّه يتأرجح بين ثنائية التحليل والحدس، والتي سيطرت على الجدل القائم حول أهمية التفكير الرسمي، فالتفكير الاستراتيجي يتصف بالابتكارية والاقتصادية.

ومع ذلك، الطريقة العلمية قادرة على التكيف مع كل من التفكير الإبداعي والتفكير التحليلي على التسلسل من خلال عملية وضع الفرضيات واختبارها، وهكذا....

وعملية توليد الفرضيات تطرح السؤال المبدع التالي "**ماذا .... لو**" وعملية اختبار الفرضيات تتبع ذلك بالمقدمة والنتيجة "**إذا.... فإن**" ومن ثم تُقيّم المعلومات ذات الصلة بالتحليل، وتؤخذ معلومات توليد الفرضيات ومعلومات اختبار الفرضيات معاً، ومن ثم تكرر هذه العملية تسمح للمنظمة بامتلاك مجموعة متنوعة من الفرضيات، من دون التضحية بقابليتها لعرض أفكار جديدة، الأثر الذي يتحقق، هو إن المنظمة تستطيع أن تتجاوز الأفكار البسيطة المرتبطة بالعلاقة بين الأثر والمؤثر، وتتبع التعليم طويل الأجل.

هوامش الفصل

1- أبو الجدائل، حاتم صلاح (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والأسس في صناعة النقل الجوي، مركز الخبرات المهنية للادارة، بميك، ط١، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٢- أبو بكر مصطفى محمود، النعيم، فهد بن عبد الله، (٢٠٠٨)، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الاسكندرية.

3- الشديفات، يحيى محمد؛ محمد عبود الحراحشة، (٢٠٠٥)، "درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، مجلة جامعة (أم القرى) للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد (١٧) العدد (٢).

4- الكبيسي، عامر، (٢٠٠٦)، "التفكير الاستراتيجي في المنظمات، الخصائص والمبررات، المعوقات" ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة.

5- بني حمدان، خالد محمد؛ إدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، مكتبة اليازوري.

6- خير بك، فؤاد محمود ناصيف، (٢٠٠٢)، من الأبستمولوجيا الى المجتمع (التاريخانية والمجتمع المفتوح عند بوبر)، منشورات وزارة الثقافة، الجمهورية العربية السورية، دمشق.

7- خليف، لينا شحادة، (٢٠١٠)، تطوير التفكير الاستراتيجي، ط١، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

8- مرعي، فؤاد؛ بدر الدين السباعي، عدنان جاموس، (د.ت)، المادية الديالكتيكية، ط١، دار الجماهير، دمشق، الجمهورية العربية السورية

9- Amitabh, M. and A. Sahay. (2008). strategic thinking: Is Leadership the missing link, Indian Institute of technology Kanpur. 11th Annual Convention of the strategic management forum, May 8-10

10- Bonn, I. (2001)."Developing strategic thinking as a core of competency" Management Decision, 39(1): P 63-71.

11- Bonn, I. (2005). "Improving strategic thinking: a multilevel approach "Leadership & Organization Development journal, 26 (5) P336-354.

12- Eden, C. (1990), strategic thinking with computers, Long Range Planning, 23 (6): P:35-43

13- French, S. (2009). "Re-framing strategic thinking: the research – aims and outcomes" Journal of management development 28 (3): P: 205-224.

14- Garratt, B. (1995), Introduction, in Garratt (ed), Developing strategic thought- rediscovering the Art of Direction Giving, McGraw-Hill, London P: 1-8.

15- Greatz, F (2002). strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities, Management Decision 40(5) :P: 456-462.

16- Hamel, G, & Prahalad, K. (1989). Strategy intent, Harvard Business Review, May-June, P: 63-76.

17- Hamel, G. in Gibson, Rowan, ed. (1997). Rethinking the future: business, principles, competition, control, leadership, markets and the world. London: Nicholas Brealey Publishing.

18- Hamel, G, & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard School Press.

19- Heracleous, L. (1998). strategic thinking or strategic planning, Long Range Planning, 31, (3), P: 481-487.

20- Lawrence, E. (1999). "strategic Thinking: Discussion Paper". Public Service Commission of Canada.

21- Liedtka, J. (1998a). "strategic thinking: elements, Outcomes, and Implications for planning, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, USA.

22- Liedtka, J. (1998b). “Friend or Foe? Linking strategic thinking with strategic Planning”, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, USA.

23- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of strategic Planning. Harvard Business Review, P:107-114.

24- Moore, J. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition, Harvard Business Review, May/June, 76.

25- Morrisey, G. (1990), “Executive guide to strategic thinking” Executive Excellence, June, P:5-6.

26- Neustadt, R, & May, E. (1986). Thinking in time: the uses of history for decision makers. New York: Free Press, P: 251.

27- Ohmae, K. (1982), The Mind of the Strategist, McGraw-Hill, New York.

28- O'Shannassy, T. (1999). "strategic thinking: A Continuum of views and conceptualization". RMIT Business. November:21, P:1-30.

29- Raimond, P. (1996), Two styles of foresight, Long Range Planning, April, P: 208-214.

30- Ritson, N.(2008), strategic management, Ventus Publishing Aps.

31- Rowe, J. (2008), Studying strategy, Ventus Publishing Aps.

32- Sanders, G. (1985), Tasks, technicians and ten osyonvitis: the impact of technology on job design in libraries', Australian College Libraries, 3(3): P 110.

33- Senge, P. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency.

34- Wilson, I. (1994) “strategic Planning Isn’t Dead - It Changed”, Long Range Planning,

الانترنت:

1− CFAR, Center for applied research, (2001),”What is strategic thinking”, www, cfar.com.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي.

تسعى كافة المنظمات إلى تحقيق أهدافها التي وضعتها، والتي ربما تشمل أهدافاً مشتركة لكل من مالكي المنظمة وعامليها والمجتمع المحيط بها، ولتحقيق هذه الأهداف كان لابد من وجود إطار ما ليحدد طريقة وآلية العمل والتنسيق والتوجيه وهذا ما يطلق عليه الهيكل التنظيمي.

اتفق معظم الباحثين والكتّاب في الإدارة على مضمون الهيكل التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في إيراد تعريف واحد لهذا المفهوم.

يعرّف (Fontaine,2007) الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي تنظم بها المنظمة نفسها" بينما يعرّفه (الصيرفي،2008) من خلال دور الذي يقوم به " يتجسد دور الهيكل التنظيمي في توفير وسائل يمكن للمديرين استخدامها لتنسيق أنشطة الوظائف والأقسام المختلفة من اجل استغلال كامل مهاراتهم وقدراتهم".

أما (النجار،1995) يرى بأنه يقصد بالهيكل التنظيمي "الترتيبات الرسمية للمهمات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد والوحدات بغية مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها".

يعرّف (Wrigt,1996) الهيكل التنظيمي: الطريقة التي تكون فيها المهام والمسؤوليات موزعة على الأفراد والطريقة التي يُجمع فيها الأفراد مع بعضهم في مكاتب وأقسام وأفرع. ويعكس الهيكل الخارطة التنظيمية ويبين العلاقات الرسمية المصممة، ويعرّفنا بالمستويات الإدارية.

كما يعرّف (Ferguson,2000) الهيكل التنظيمي بأنه يحدد خطوط السلطة وينسق تدفق الموارد ويصيغ آلية المساءلة، ويضيف إن الهيكل التنظيمي يحدد كيفية عمل الوظائف المختلفة والوحدات الإدارية وارتباطها مع بعضها تحت غطاء ومجال عمل المنظمة.

أما تعريف (ويكيبيديا، الموسوعة الحرة،2009) "الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المنظمة ويحدد المسؤوليات".

تعرفّ (Bonn,2005) الهيكل التنظيمي من خلال وظائفه، فهو الذي ينظم العلاقة بين الأفراد، وينظم عملية تدفق الاتصالات، وينسق بين المستويات الإدارية المختلفة.

امّا (الشبلي والنسور،٢٠٠٩) فأنهما يعرّفان الهيكل التنظيمي بأنّه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد أليات التنسيق، وانماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".

يعرّف (العميان،٢٠٠٢) الهيكل التظيمي بانه الالية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

يميل الباحث الى تعريف الهيكل التنظيمي بإنه إطار العمل الذي تحدد بموجبه الإدارات وخطوط السلطة والمسؤوليات والصلاحيات ومواقع التنفيذ، وهو الذي يبين التقسيمات التنظيمية التي تقوم بالعمال والأنشطة وذلك سعياً لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: مبادئ التنظيم

على الرغم من عدم وجود اتفاق عام بشأن هذه المبادئ إلا أن هناك بعضها أصبح معروفاً على نطاق واسع وأصبح جزءاً هاماً في التنظيم وهي كالتالي.

1-مبدأ التوازن التنظيمي.

2-مبدأ الاستبدال.

3-مبدأ تحديد الهدف.

4-مبدأ الترتيب والتنسيق.

5-الفاعلية.

6-مبدأ الوظيفة.

7-مبدأ وحدة القيادة.

8-مبدأ التماثل الوظيفي.

9-مبدأ تحليل النشاطات.

10-مبدأ الحاجة إلى المنصب الإداري.

ثالثاً:أبعاد الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي من عشرة أبعاد (عناصر) ستُعرَضْ بشكلٍ مختصر، أما الأبعاد الأساسية والتي اتفق عليها أبرز الباحثين في الادارة (الشبلي،النسور،2009) و(Senior,2002) و(Robbins,1987)، وهي التعقيد، الرسمية، المركزية، التي تُعرَضْ بشيء من التفصيل.

١ – المكون الإداري:

2- التفويض:

3- التمايز أو الاختلاف:

4- التكامل:

٥- الاحترافية أو المهنية:

6- نطاق الإشراف:

7- التخصص:

8- التعقيد:

وهي درجة الاختلاف والتمايز الموجودة في المنظمة، وللتمايز أنواع ثلاث هي :

أ- التمايز الأفقي:

يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة بالنسبة إلى طبيعة المهام التي تنجز، والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في هذا القسم أو في قسمٍ آخر، فكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة، ومهارة عالية، تكون المنظمة أكثر تعقيداً وذلك بسبب الاختلاف بين آمال وطموحات الأفراد.

إن هذا التباين والاختلاف الكبير يجعل عملية الاتصال بين أفراد المنظمة أكثر صعوبة، كما تتأثر عملية تنسيق الأنشطة المختلفة فتصبح عملية صعبة بالنسبة للإدارة، يعتبر تقسيم العمل والتخصص أكثر المتغيرات وضوحاً بالنسبة للتمايز الأفقي في المنظمة، (السالم،1999).

ب-التمايز العمودي:

يُعرف البُعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل من خلال التمايز العمودي، فالتمايز يزداد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة.

إذاً كلما ازداد عدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أو الدنيا، تزداد معها احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات، كما تزداد صعوبة تنسيق القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وازدادت أيضاً عند الإدارة صعوبة التعرف الدقيق على الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا.(السالم،1999).

ج- التمايز الجغرافي:

ويقصد به مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها أو فروعها على مساحة جغرافية واسعة. إذاً هو مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظمة، أو بين الأفراد أو المصانع.

يلاحظ أنّه كلما ازداد الانتشار الجغرافي بين الوحدات أو الفروع ازداد التعقيد، فالمنظمة من الممكن أن تتمايز أفقياً عندما تفصل بين وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج، وعندما يتم انجاز الأنشطة التسويقية في عدة مدن وتركز عملية الإنتاج في مدينة واحدة فقط، تكون هذه المنظمة أكثر تعقيداً من المنظمة التي تركز وظيفية التسويق ووظيفة الإنتاج في مدينة واحدة فقط، (السالم،1999).

9- الرسمية:

تعني الرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها، لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك ويعرف (Paszkowska,1994) الرسمية بأنها الدرجة التي تكون فيها الاعمال متشابهة ومنمطة ضمن المنظمة ويشاطره فيه (Salgado,2005).

يلاحظ أنه كلما ازدادت الرسمية في العمل قلّت مرونة الفرد في أسلوب انجاز عمله داخل المنظمة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل.

فالرسمية العالية تعني أن انجاز الأعمال يتم بأسلوب نمطي موحد، وأن مخرجات هذه الأعمال ستكون متشابهة أو موحدة، إذاً هناك توصيف واضح للوظائف، وهنالك العديد من القواعد والإجراءات التنظيمية التي تغطي مختلف العمليات في المنظمة.

أما الرسمية المنخفضة (الرسمية الواطئة) تعني أن العمل أو سلوك الفرد في العمل غير مبرمج، أو قليل البرمجة، والذي يعطي مقداراً اكبر من الحرية في انجاز الأعمال.

هناك من يؤكد على ضرورة توثيق قواعد وإجراءات العمل، أي أن تكون مكتوبة بشكل رسمي، وهم يعرّفون الرسمية "بأنها المدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات والتعليمات مكتوبة".

ولذلك فإنّ قياس الرسمية وفقاً لهذا التعريف سيتم من خلال الأدلة الخاصة بالسياسات والإجراءات والقواعد، وكذلك مواصفات الوظيفة، والقوانين أو القرارات الإدارية ذات العلاقة بوظيفة من الوظائف في المنظمة. من جهة ثانية ينادي البعض بأن الرسمية تنتج وتمارس عن طريق التقاليد المتبعة في العمل، وبالتالي لا داعي لأن تكون الرسمية مكتوبة أو موثقة.

10- المركزيّة:

يرتبط مفهوم المركزية بمفهوم آخر يكاد أن يلاصقه في كل موضع اللامركزية حيث يعد كلاهما من المفاهيم التنظيمية الهامة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تفويض السلطات.

يعرّف (المغربي،2006) التنظيم المركزي بأنه التنظيم الذي لا يتم فيه تفويض السلطات بشكل كاف وبالتالي فإن الإدارة العليا هي التي تتولى اتخاذ معظم القرارات الإدارية، ويتصف هنا التخطيط بالمركزي عندما تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التفصيلية الشاملة للمنظمة كلها، إذا في ظل المركزية يكون هناك تدخل مباشر وإشراف مباشر من الرؤساء على المرؤوسين للتأكد من تنفيذهم للخطط الموضوعة لهم، كما يعرّف (عبد اللطيف،2007) المركزية بأنها تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، ويضيف (عبد اللطيف،2007) كلما ازداد تمركز القرار ازدادت درجة المركزية.

أما اللامركزية يرى (المغربي،2006) أن اللامركزية تتميز بدرجة كبيرة من تفويض السلطات في جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي تعطي المرؤوسين حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات حيث يتم مساءلتهم عن النتائج دون تدخل من الإدارة العليا في أسلوب وتفاصيل العمل، ومن هنا يزداد نطاق الإدارة ونطاق الإشراف.

يعرّف كلّ من (Montana & Charnov,1993) المركزية بأنها تحدث عندما تحول كمية قليلة من الصلاحيات إلى المستويات الادنى، والحالة المعاكسة تعبر عن اللامركزية.

أما (اليوسفي،2003) يرى أن مفهوم اللامركزية يعبر عن تشتت السلطة وتوزيعها، وتتعلق اللامركزية بتفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات، مع الحفاظ على الرقابة على أمور معينة وهامة. فالتنظيم اللامركزي هو تنظيم يتم فيه تفويض المديرين سلطة حقيقية لاتخاذ مدى واسع من القرارات، بينما تحتفظ الإدارة العليا بالرقابة على أمور تنظيمية ضرورية معينة.

يرى (الحنفي،2006) بأن المركزية واللامركزية مفهومان يشيران إلى درجة أو مستوى أو الطريقة التي تم بها توزيع السلطة على الوحدات بالتنظيم، فاللامركزية تعني أنه تم توزيع السلطة على نطاق واسع بالتنظيم بينما المركزية تعني أنه تم الاحتفاظ بالسلطة في قمة التنظيم.

مزايا المركزية (المغربي،٢٠٠٦):

١- تزود الرئيس الأعلى بالقوة والمكانة، وتمكنه من وضع سياسات وإتخاذ قرارات موحدة.

٢- تخفيض من الازدواج الوظيفي للحد الأدنى.

٣- لا تتطلب إجراءات رقابية كثيفة ومفصلة.

مزايا اللامركزية:

١- السرعة في اتخاذ القرارات (Montana & Charnov,1993) .

٢- القضاء على الصراعات بين الإدارة العليا والإدارات الأدنى(الحنفي،٢٠٠٦).

٣- يدل وجود اللامركزية على العلاقة القوية والثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمديرين مع الإحساس بأن الأداء الجيد سينال التقدير(الحنفي،٢٠٠٦).

٤- وجود اللامركزية دليل على ديمقراطية الإدارة، (Hellriegel,1999).

٥- تمنح أفضل حالة من التأقلم مع البيئة المحلية المحيطة (Montana & Charnov,1993).

٦- تؤدي إلى تأهيل وتنمية مهارات المديرين في الإدارات الوسطى لشغل المراكز العليا مستقبلاً.

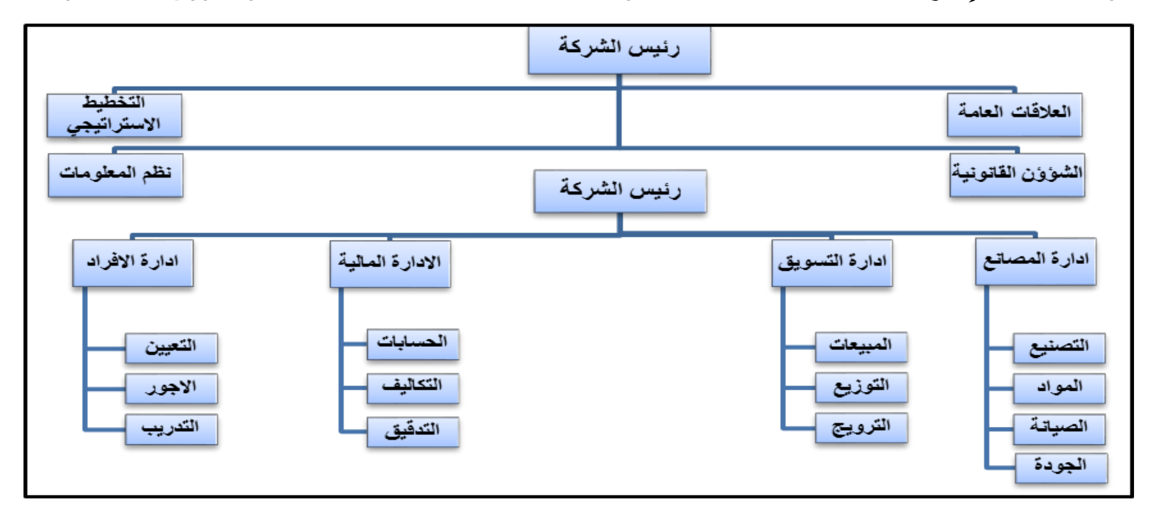
رابعاً: أشكال الهياكل التنظيمية

1- الهيكل التنظيمي البيروقراطي الآلي

يتصف هذا الهيكل بأن أعمال وأنشطة المنظمة تتسم بأنها على درجة عالية من الروتينية، وهناك إجراءات وقواعد وسياسات عمل رسمية عالية، كما أن هناك مركزية عالية، وأن القرارات تتم وتمر من خلال إجراءات رسمية لكي تعبر خلال المستويات التنظيمية رسمياً، وتتسم الوحدات التنظيمية والوظائف بوجود وصف دقيق لها تمثل نوع من التمايز والفوارق الحادة، كما أن هناك فوارق واضحة بين الأنشطة التنفيذية والاستشارية (السالم،١٩٩٩).

تشير الظروف المحيطة بالهيكل البيروقراطي الآلي إلى أنّه تنظيم إما متوسط الحجم أو كبير الحجم، وذو عمر طويل نسبياً (ليسمح بتطور البيروقراطية) وتتميز تكنولوجيا المنظمة بأنها روتينية ولا تتغير، أما البيئة فهي مستقرة وبها نوع من التأكد والسيطرة، وتسمح هذه الظروف باستخدام أنظمة على درجة عالية من الروتينية والنمطية والرسمية.

وتتبع الهياكل البيروقراطية الآلية (الميكانيكية) أحد الأشكال التقليدية للهياكل: (الجغرافية، الوظيفي ، وحسب العمليات، والعملاء)، وتظهر لأول مرة في مثل هذه الهياكل الوحدات الداعمة الفنية مثل وحدات التخطيط الاستراتيجي، ودراسات العمل والتنظيم، ونظم المعلومات، كما تظهر الوحدات الإدارية الداعمة مثل وحدة العلاقات العامة، والشؤون القانونية.



الشكل رقم (٨) الهيكل البيروقراطي الآلي.

من أهم المنظمات التي تتبع الهيكل البيروقراطي الآلي المنظمات الحكومية والوزارات وهيئة البريد، وهيئة الضرائب، والجمارك، وشركات التأمين، والبنوك، وشركات الاتصالات، وشركات الطيران، والشركات التجارية الكبيرة.

إن حجم المنظمة الكبير واستقرار أنشطتها وكونها تعمل في بيئة مستقرة هي العوامل التي تشجع على استخدام الهيكل البيروقراطي الآلي، الذي يتسم بعدد كبير من الأنظمة المستقرة والإجراءات والقواعد والسياسات الرسمية النمطية، والتي تضفي نوعاً من الاستقرار والتأكد والآلية في عمل المنظمة الكبيرة هذه.

مزايا الهيكل التنظيمي البيروقراطي الآلي

1- انجاز أنشطة المنظمة بكفاءة بسبب وجود أنظمة رسمية ونمطية تضمن أداء العمل بكفاءة.
2- التخصص وتقسيم العمل وضمان استخدام عمالة ماهرة ومدربة.
3- إمكانية تطوير الموارد البشرية في المنظمة في مهن وتخصصات متعارف عليها.

سلبيات الهيكل التنظيمي البيروقراطي الآلي

1- يؤدي التخصص وتقسيم العمل إلى التمايز التنظيمي مع إمكانية ظهور صراع وانفصال بين الوحدات التنظيمية (السالم،١٩٩٩)..

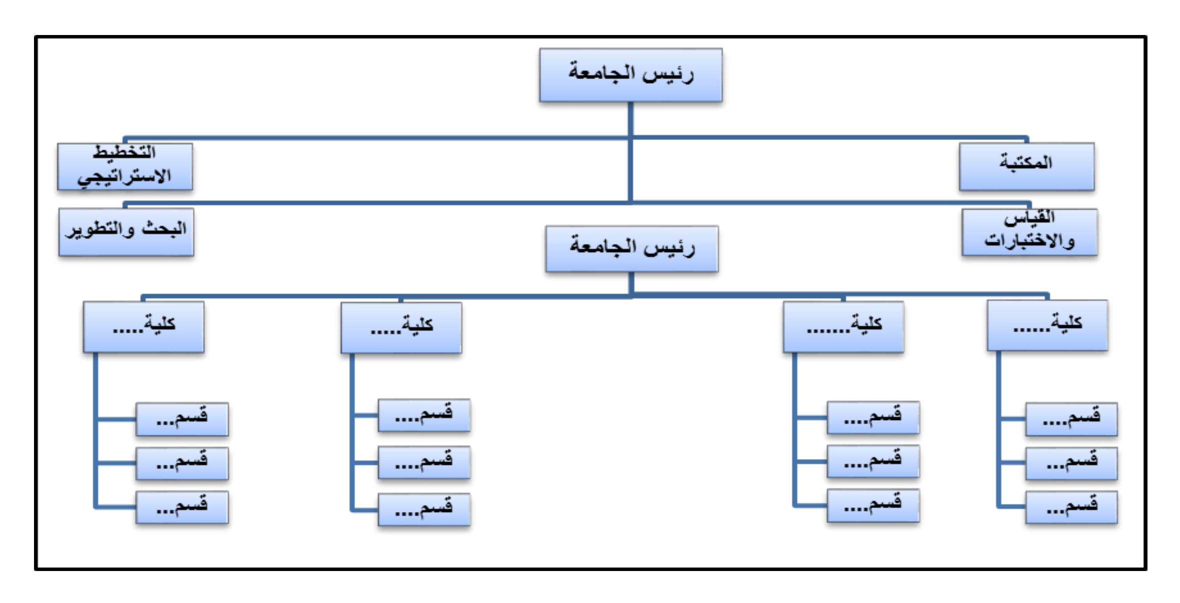
2- ظهور أمراض البيروقراطية مثل المغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل أحياناً.

2- الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني

ظهر هذا الهيكل في العقود الأخيرة، مع ظهور منظمات كبيرة الحجم، وذات تخصص مهني عال، وتتطلب متخصصين ذوي تعليم عال وتدريب متقدم وربما إجازات مهنية محددة، حيث تعطى في هذه المنظمات درجات عالية من الحرية والسلطة لهؤلاء المهنيين لأداء أعمالهم، وبالتالي فان سمة العمل هنا لامركزية، وبالتالي فإن الهيكل هنا هو هيكل بيروقراطي لامركزي، وليس على غرار التنظيمات البيروقراطية الآلية والتقليدية، حيث تكون النزعة المركزية عالية بسبب تنميط كافة الإجراءات ونظم العمل حتى تنميط السلوك نفسه (السالم،١٩٩٩).

من أهم الأمثلة على المنظمات التي تتبع الهيكل البيروقراطي المهني، المستشفيات، والجامعات، والمعاهد المتخصصة، والمكتبات العامة، وشركات الكمبيوتر، وشركات نظم المعلومات، والشركات المالية، وشركات الاستشارات الإدارية والمالية الكبيرة، وشركات المحاسبة الكبيرة.

عندما تكون المنظمة كبيرة نسبياً، وتعمل في مجال مهني متقدم، وذات بيئة معقدة ولكنها مستقرة، يمثل المهنيون مركزاً هاماً في تشغيل المنظمة، فالأفضل استخدام الهيكل البيروقراطي المهني.



الشكل رقم (٩) الهيكل البيروقراطي المهني

مزايا الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني.

يتشابه الهيكل البيروقراطي المهني في مزاياه مع الهيكل البيروقراطي الآلي وهي كالتالي:

1- الأداء الكفء للعمل بسبب استخدام أساليب نمطية ونظم عمل محددة.

2- التخصص بشكل يساعد على توظيف مهنيين على درجة عالية من الكفاءة (السالم،١٩٩٩).

3- إمكانية تطوير الموارد البشرية مهنياً وتطوير مستقبلهم الوظيفي.

4- تحقيق اقتصاديات الحجم في شكل وفورات في التكاليف.

سلبيات الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني.

1- هناك إمكانية لظهور انفصال بين الوحدات التنظيمية والصراع فيما بينها.

2- التشدد في تطبيق اللوائح ونظم العمل البيروقراطية(السالم،١٩٩٩)..

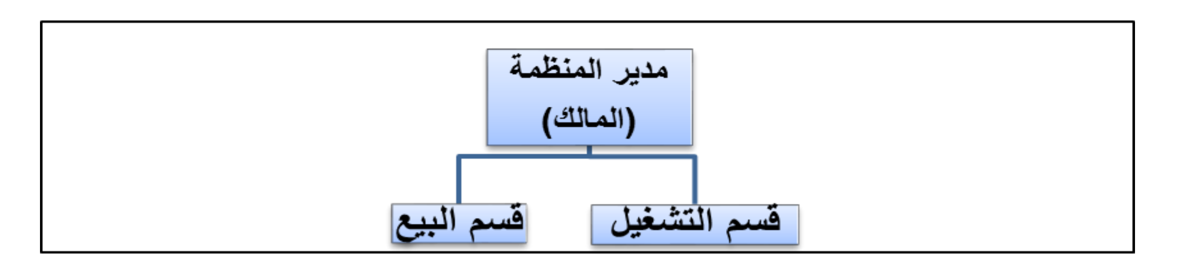
3- إمكانية ظهور سلبيات الهيكل الوظيفي إضافة إلى سلبيات الهيكل البيروقراطي المهني نفسه

3-الهيكل التنظيمي البسيط.

هيكل تنظيمي لا توجد فيه تفصيلات كثيرة وقليل التعقيد والرسمية وتكون السلطة الرسمية محصورة في شخص واحد، ويلاحظ على هذا الهيكل انه أكثر تسطحاً من باقي الهياكل، حيث يمكن لكل عامل من العاملين الاتصال بقمة الهرم الإداري التي يمثلها شخص واحد هو مالك المنظمة ومتخذ القرارات (السالم،١٩٩٩) .

هذا الشكل من الهياكل التنظيمية تتبناه الشركات الصغرى التي تنتج منتجاً واحداً أو التي تنتج عدد قليل من المنتجات ذات العلاقة وذلك لطرحها لشريحة معينة من شرائح السوق، ويمكن أن تتبناه المنظمات في بداية عملها أو في البيئات المتغيرة أو إذا كانت المنظمة تواجه أزمة كبيرة، ويكون هذا الهيكل أكثر فاعلية عندما يكون عدد العاملين قليل وحجم المنظمة صغيراً.

ويلائم هذا الهيكل المنظمات التي يبحث قادتها باستمرار عن المجازفة والعمل في البيئات الخطرة التي تتردد المنظمات الكبيرة في العمل فيها، وتعتبر كل من المتاجر الصغيرة، والورش، المصانع الصغيرة، المحلات الصغيرة، ومكاتب الخدمات الصغيرة، أمثلة على مشروعات تتبع الهيكل التنظيمي البسيط. (السالم،١٩٩٩).



الشكل رقم(١٠) الهيكل التنظيمي البسيط

مزايا الهيكل التنظيمي البسيط.

١- المرونة العالية والبساطة والسرعة في اتخاذ القرارات.

٢- انخفاض التكاليف لعدم وجود مستويات إدارية معقدة.

٣- وضوح الأهداف والمسؤوليات. (السالم،١٩٩٩).

سلبيات الهيكل التنظيمي البسيط.

1- ارتباط العمل بشكل كامل بالمالك، فغيابه سيؤدي إلى تعطل العمل وتوقف العاملين.

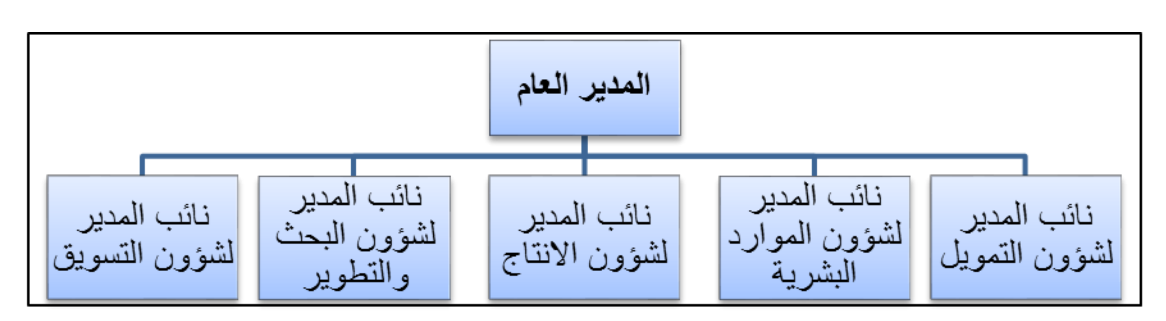
2- محدوديته في التطبيق فيصبح غير فاعلاً بازدياد حجم المنظمة (السالم،١٩٩٩).

3- توقف وجود المنظمة على الشخص المالك فتنهار بموته أو مرضه.

4- الهيكل التنظيمي الوظيفي /الوظائفي/

في الهيكل الوظيفي، يتم تجميع الأفراد على أساس خبرتهم العامة وتجاربهم (Ritson,2008) ومع نمو المنظمة يصبح واضحاً مدى الحاجة إلى الاستعانة بخدمات المحاسب المحترف أو مدير الإنتاج أو خبير التسويق أو المدير المالي، وذلك للتحكم في المهام المتخصصة وعدم قدرة الشخص الواحد على أداء أكثر من مهمة واحدة بنجاح، على سبيل المثال تمويل صناعة المنتج، وإجراء الدراسات، والأبحاث والتطوير على هذا المنتج، وإنتاجه، ومن ثم بيعه في الوقت نفسه.

ومن أهم الأمثلة للمنظمات التي تتبع هيكلاً وظيفياً المستشفيات، الجامعات، والمعاهد المتخصصة، والمكتبات العامة، وشركات الكمبيوتر.



الشكل رقم (١١) الهيكل الوظيفي

مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي

تمتلك هذه الهياكل التنظيمية عدد من المزايا هي(Fontaine,2007):

أ- يشجع الأفراد على التخصص المهني وتطوير المهارات في مجالات التخصص المختلفة.

ب- يزيد درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، نظراً لأن الشخص يعمل مع زملاء متجانسين يتحدثون لغة العمل نفسها والمفاهيم نفسها.

ت- الرقابة الذاتية حيث إن العاملين سيراقبون بعضهم البعض لضمان أن الجميع يؤدون مهامهم بفاعلية ولا يتهربون من مسؤولياتهم، وكنتيجة لذلك تصبح العمليات أكثر فاعلية وتنخفض تكاليف التصنيع وترتفع درجة المرونة في العمل.

سلبيات الهيكل التنظيمي الوظيفي

أ-مشكلات الاتصال والتنسيق:

بينما تأخذ وظائف الهرم الوظيفي بالتطور، تأخذ الوظائف في التباعد عن بعضها البعض، ونتيجة لذلك تصبح هناك صعوبة في إجراء عمليات الاتصال عبر الوظائف فضلاً عن تنسيق أنشطتها(Hellriegel,1999)، فالمشكلات المتعلقة بعمليات الاتصال تنبثق عن التوجهات الوظيفية، وبتحقق معدل اكبر من التمييز، تؤدي الوظائف المختلفة إلى إيجاد توجهات مختلفة ترتبط بالمشكلات التي تواجه المنظمة.

تلك العوامل قد تؤدي بكل وظيفة أو قسم إلى استحداث وتبني وجهة نظر مختلفة حيال الموضوعات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة، فعلى سبيل المثال، قد ينظر التصنيع إلى المسألة الاستراتيجية كأداة لخفض النفقات والتكاليف، بينما تنظر المبيعات إليها كأداة لزيادة فعالية الاستجابة للعميل، بينما تراها وظيفة البحث والتطوير على أنها أداة لابتكار منتجات جديدة، وفي مثل هذه الحالات، فإن الوظائف ستواجه بمشكلات في عملية الاتصال والتنسيق مع ارتفاع معدلات التكاليف البيروقراطية.

ب- مشكلات القياس:

بازدياد عدد المنتجات في المنظمة، فقد تجد صعوبة في قياس إسهام كل منتج أو مجموعة من المنتجات في مجمل أرباحها، وبالتالي قد تستمر المنظمة في تصنيع وإنتاج منتجات غير مربحة دون إدراك ذلك، كما أنها قد تتخذ قرارات ضعيفة فيما يختص بتوزيع الموارد، وهذا يعني أن نظم القياس التي تستخدمها المنظمة ليست على كفاءة لخدمة احتياجات المنظمة في هذا المجال (الصيرفي،٢٠٠٨).

ت- مشكلات الموقع:

إن عامل الموقع قد يعيق أيضاً عمليات التنسيق والتحكم، فإذا كانت المنظمة تنتج وتبيع في مناطق إقليمية مختلفة، نجد أن نظام التحكم المركزي لا يناسب المنظمة، نظراً لان المديرين في

مختلف المناطق يجب أن يكونوا على درجة من المرونة بما يكفي للاستجابة لاحتياجات مناطقهم التي يعملون فيها وبالتالي، الهيكل الوظيفي ليس معدا بشكل كافي لإدارة ومعالجة التنوع الإقليمي (الصيرفي،٢٠٠٨).

ث-**المشكلات الاستراتيجية:**

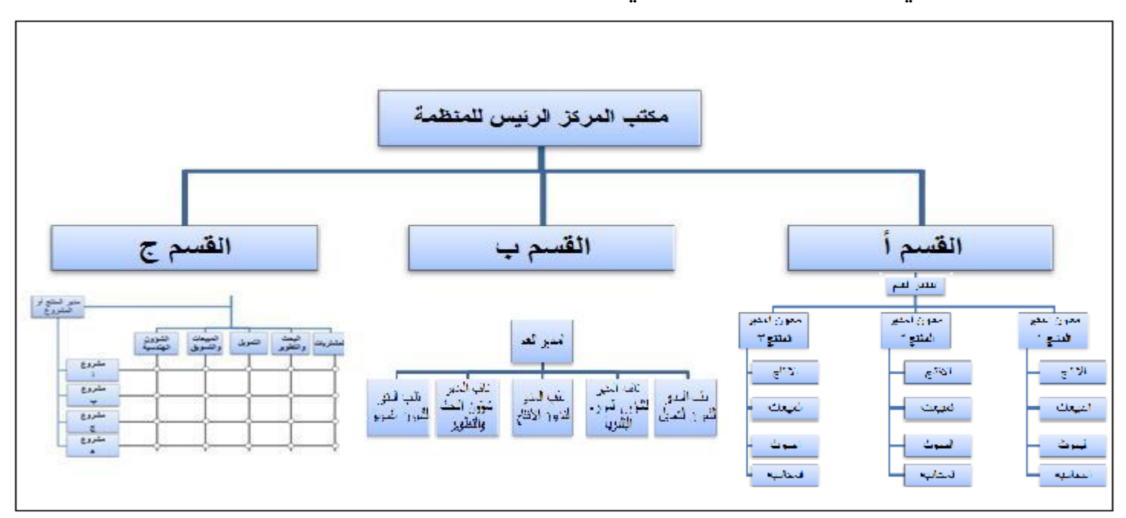
إن التأثير المشترك للعوامل السابقة، يؤدي أحياناً إلى تجاهل الاعتبارات الاستراتيجية على المدى الطويل، وذلك لأن الإدارة مشغولة مقدماً بحل مشكلات الاتصال والتنسيق ومشكلة القياس، فتفقد المنظمة رشدها وتفشل في الاستفادة من الفرص الجديدة وبشكل عام تصل لحالة تشبه الشلل الاستراتيجي، في الوقت الذي تتصاعد فيه معدلات التكاليف البيروقراطية (الصيرفي،٢٠٠٨).

5- الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام (المختلط).

يتميز باحتوائه على عنصري تحديث مقارنة بالهيكل الوظيفي، وهذان العنصران اللذان يهيئان الأجواء للمنظمة لتحقيق معدلات عالية من النمو والتميز، فضلاً عن التغلب على المشكلات التي تنبثق عن فقدان التحكم.

أولاً: وضع كل خط إنتاج أو وحدة عمل في كيان مستقل بذاته أو قسم، مع توفير كل وظائف الدعم المطلوبة لتحقيق ذلك.

ثانياً: تشكيل هيئة للمركز الرئيسي للمنظمة تهتم بالإشراف على أداء الأقسام والرقابة المالية على أعمالها، وتضم مديري المنظمة الذين يشرفون على أنشطة مديري الأقسام والوظائف، وهذه الهيئة تمثل مستوى إضافي ضمن الهيكل التنظيمي.



الشكل رقم (12) الهيكل متعدد الأقسام (المختلط)

إن تكاليف تشغيل الهيكل متعدد الأقسام عالية جداً مقارنة بباقي الأنواع، إن حجم هيئة المنظمة يكلف كثيراً، على سبيل المثال شركة جنرال موتورز، لديها آلاف المديرين حتى بعد إجراء عملية تخفيض الحجم الكبير التي قامت بها، إن استخدام هذا النوع من الهياكل التنظيمية يعتبر أمراً مقبولاً ونافعاً، فقسم النفط في جنرال موتورز يعتمد على الهيكل الوظيفي نظراً لان أنشطته نمطية، بينما يعتمد قسم البلاستيك هيكل المصفوفة، وفي شركة ما للصناعات الكيميائية يعتبر هيكل فريق المنتج أفضل هيكل يمكن اعتماده لقسم الأدوية.

إن العمليات اليومية التي تجري ضمن هذا الهيكل تدخل ضمن إطار مسؤوليات إدارة القسم، أما الهيئة تتحمل مسؤولية مراقبة الخطط طويلة الأجل والإشراف عليها ووضع الخطوط الإرشادية العريضة للمشروعات التي يشارك فيها أكثر من قسم، أي تتولى المسؤوليات الاستراتيجية.

على الرغم من ارتفاع التكاليف التشغيلية المرافقة لاعتماد هذا الهيكل، إلا أنّ أكثر من 90% من كبرى الشركات الأمريكية تتبناه لما له دور في توفير رقابة إضافية لتنسيق عمليات النمو والتميز.

مزايا الهيكل متعدد الأقسام.

إن التطبيق الفعّال للهيكل متعدد الأقسام يحقق المزايا التالية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأقسام:

أ- تدعيم عملية الرقابة:

يمكن متابعة واستكشاف ربحية أقسام العمل المختلفة بوضوح من خلال الهيكل متعدد الأقسام، وذلك لأن كل قسم بمثابة مركز من مراكز الربحية فإنه يمكن تطبيق الضوابط المالية في كل المجالات العملية على أساس معيار الربح، ونموذجياً، هذه الضوابط تغطي عملية انجاز الأهداف، كذلك تعمل على مراقبة الأداء بشكل منتظم، مع التدخل على أساس اختياري عند حدوث أي مشكلات، كذلك يصبح المركز الرئيسي في وضع أفضل لتوزيع الموارد المالية العامة بين الأقسام المتنافسة. (الصيرفي،٢٠٠٨).

يمكن القول بأن إدارة المنظمة تستطيع من خلال هذا الهيكل إن تقوم بدور الممول أو المستثمر في سوق رأس المال الداخلي بتوجيه الأصول المالية نحو أفضل المجالات.

ب-تدعيم التحكم الاستراتيجي:

لاشك أن الهيكل متعدد الأقسام يعمل على تحرير الإدارة العليا للمنظمة من مسؤوليات التشغيل، وبالتالي نجد أنها تكسب وقتاً إضافياً لمعالجة القضايا الاستراتيجية على نطاق واسع، وكذلك

تطوير الاستجابة المناسبة للتغيرات البيئية، كما يمّكن الهيكل متعدد الأقسام المركز الرئيسي للمنظمة من الحصول على المعلومات للقيام بوظائف التخطيط الاستراتيجي (الصيرفي،٢٠٠٨).

ت-النمو:

يتيح الهيكل متعدد الأقسام الفرصة للمنظمة كي تتغلب على القيود التنظيمية المرتبطة بعملية النمو، ويمّكن المدراء من التعامل مع عدد كبير من مشروعات العمل، إذا ما أمكن تقليص حجم المعلومات المتداولة في إطار المركز الرئيسي، وعندها يمكن للمدراء انتهاز الفرص لتحقيق المزيد من النمو والتنويع.

كما تتقلص حدة مشكلات الاتصال، نظراً لاستخدام نفس التقنيات النمطية في مجال المحاسبة والرقابة المالية، وإمكانية تطبيقها على جميع الأقسام. ويمكن للمدراء التدخل فقط عند حدوث المشكلات تنفيذاً لمبدأ الإدارة بالاستثناء (الصيرفي،٢٠٠٨).

ث-السعي القوي نحو تحقيق الكفاءة الداخلية:

إن العلاقة الاعتمادية بين الأقسام الوظيفية في إطار الهيكل الوظيفي لا تمكننا من قياس الأداء الفردي لكل قسم باستخدام معايير موضوعية، على سبيل المثال، يتعذر تقييم ربحية التمويل، أو قسم التسويق أو التصنيع بشكل مستقل، إذ أن كل قسم من تلك الأقسام يمثل جزءاً من كل، وذلك يعني وجود درجات الركود في إطار الهيكل الوظيفي، بمعنى استخدام موارد وظيفية بشكل غير منتج، مع إمكانية عدم اكتشاف ذلك، مثلاً، قد يتجه رئيس قسم التمويل إلى استخدام عدد اكبر من الموظفين أكثر مما هو مطلوب لضمان الكفاءة، بغرض تقليص ضغوط العمل داخل القسم.

أما في إطار الهيكل متعدد الأقسام يمكن مراقبة وقياس الكفاءة الفردية لكل قسم مستقل بصورة مباشرة وذلك في ضوء الأرباح التي يحققها هذا القسم، وهكذا يترتب على الاستقلالية تحمل مديري الأقسام مسؤولية أداءهم، وتكون إدارة المنظمة في موقع جيد لاكتشاف مواطن الضعف وعدم الكفاءة والفاعلية (الصيرفي،٢٠٠٨).

سلبيات الهيكل متعدد الأقسام

على الرغم من امتلاك هذا الهيكل لعدد من المزايا، يبدو فيها أفضل خيار للمنظمات الكبرى التي تتبنى الأسلوب المختلط والمتعدد ضمن إدارتها، إلا أن الهيكل التنظيمي المتعدد يحمل بالإضافة

إلى المزايا عدداً لا بأس به من السلبيات يمكن للإدارة معالجة بعضها، أما الباقي لا يمكن معالجته لكونه من أساس تطبيق الهيكل متعدد الأقسام يتطلب انتباه وتركيز الإدارة بشكل دائم.

أ- إرساء أسس العلاقة بين القسم والمركز الرئيسي للمنظمة:

إن علاقة السلطة بين القسم والمركز الرئيسي يجب أن تقوم على أساس صحيح، يضيف الهيكل متعدد الأقسام مستوى جديد إلى الهيكل التنظيمي- مستوى المركز الرئيسي للمنظمة- وتتجسد المشكلة في اتخاذ قرار يتعلق بمقدار السلطة والرقابة الذين يجب تعيينهما لأقسام التشغيل التي يجب الاحتفاظ بها على مستوى المركز الرئيسي للمنظمة بشكل عام.

أول من رصد هذه المشكلة " Alfred Sloan " مؤسس شركة جنرال موتورز رأى انه عند احتفاظ المركز الرئيسي بكل خيوط السلطة بين يديه أو معظمها فان ذلك يؤدي إلى افتقار الأقسام للاستقلال المطلوب لتطوير استراتيجية العمل الملائمة للوفاء باحتياجات القسم.

ومن ناحية ثانية عند إعطاء سلطات واسعة للأقسام، فإن تلك الأقسام تسعى وراء تحقيق أهدافها دون اكتراث باحتياجات المنظمة ككل.

إذا فالمهمة الأساسية في إدارة الهيكل التنظيمي تتجسد في تحديد حجم السلطة التي يجب تركيزها في المركز الرئيسي، بالإضافة إلى حجم السلطة التي يجب تحريرها من المركز إلى الأقسام، وهذا يعود إلى كل منظمة وطبيعة عملها واستراتيجيتها العامة، كذلك دون إهمال اثر تغير بيئة العمل أو تعديل المنظمة لاستراتيجيتها(الصيرفي،٢٠٠٨).

ب-تحريف المعلومات:

قد يلجأ مديروا الأقسام إلى تحريف المعلومات التي يزودون الإدارة العليا بها، ويرسمون صورة مباشرة ومتفائلة عن الموقف الحالي على حساب الأرباح المستقبلية، أي أن الأقسام قد تلجأ إلى تعظيم الأرباح على المدى القصير، ربما من خلال تخفيض مخصصات تطوير المنتج، أو الاستثمارات الجديدة أو مخصصات التسويق، لاشك أن ذلك قد يكلف المنظمة غالياً في المستقبل، وتنشأ المشكلة عن تطبيق ضوابط مالية صارمة بشكل مبالغ فيه.

إذاً إن إدارة الحدود المشتركة بين الأقسام والمركز الرئيسي تتطلب الاقتراب بحنكة من الأمور المتعلقة بالسلطة، ففي جنرال موتورز أدى تدهور الأداء إلى حث المديرين على تحسين صورة أقسامهم أمام المركز الرئيسي للشركة (الصيرفي،٢٠٠٨).

ت–التنافس على الموارد:

تعتبر المشكلة الثالثة المرتبطة بإدارة الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام، تتجسد في نشوب منافسات بين الأقسام على الموارد، ولاشك إن هذا التنافس يحول دون انتفاع المنظمة بثمار التعاون بين الأقسام، على سبيل المثال، أن مقدار الأصول التي تقوم المنظمة بتوزيعها على الأقسام ذات معدل ثابت، ومن ثم يمكن للأقسام التي تحقق أعلى عوائد أن تستأثر بالنصيب الأكبر من تلك المخصصات المالية، وهذا التمييز يقوي الأقسام القوية فتزداد قوة على قوة، وبالتالي قد تدخل الأقسام في تنافس على الموارد، مما يؤدي لتراجع التنسيق بين الأقسام (الصيرفي،٢٠٠٨).

ث– تسعير التحويل:

نتيجة للتنافس بين الأقسام تظهر مشكلة أسعار التحويل حيث تعتبر من أهم المشكلات المرتبطة بالتكامل الرأسي أو عمليات التنويع، تلك التي تتعلق بأسعار التحويل بين الأقسام، ويؤدي التنافس بين الأقسام إلى تفاقم مشكلة وضع أسعار عادلة، حيث يحاول كل قسم فرض أعلى سعر لمنتجاته وذلك بغرض تعظيم عوائده الاستثمارية، ويمكن أن تشكل هذه المشكلة عائقا لنمو المنظمة، وهذا ما عانت منه الكثير من المنظمات خلال مراحلها التاريخية، طبعاً من الممكن أن نجد بعضاً من المنظمات قد تشجع هذه المنافسة، إذا ما اعتقدت إدارتها أن ذلك يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء (الصيرفي،٢٠٠٨).

ج–التركيز على البحث والتطوير قصير الأجل:

إذا بالغ مركز المنظمة في وضع أهداف العوائد الاستثمارية، فإن هناك مخاطر بأن الأقسام سوف تتجه إلى تخفيض مخصصات البحث والتطوير بغرض تحسين الأداء المالي للقسم.

وبالرغم من أن ذلك يؤدي إلى ارتفاع وتحسن أداء القسم وازدياد عائداته الاستثمارية على المدى القصير، إلا إنه يؤدي إلى تقليص قدرة القسم على تطوير منتجات جديدة ويؤدي إلى هبوط معدلات الأرباح على المدى الطويل، ومن ثم يتعين على المركز الرئيسي للمنظمة إحكام قبضته على مسارات التعامل مع الأقسام لضمان تحقيق كل من الأهداف على المديين القصير والطويل (الصيرفي،٢٠٠٨).

ح– **التكاليف البيروقراطية:**

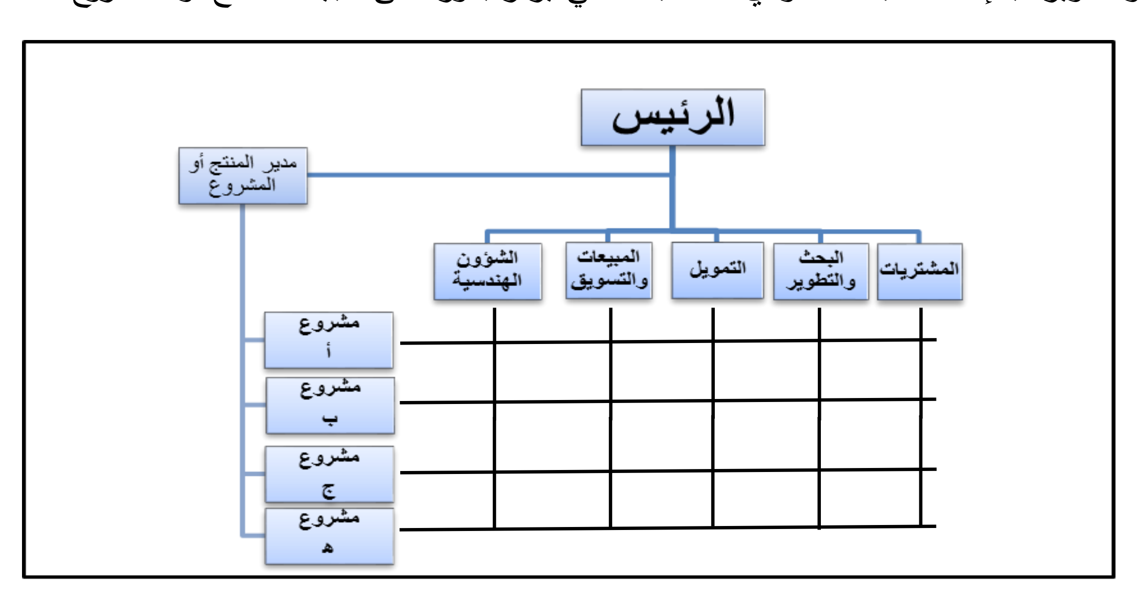
بما أن كل قسم من الأقسام المختلفة يمتلك كل وظائفه المتخصصة ومنها التمويل والبحث والتطوير، نجد أن الهياكل المتعددة الأقسام تعد ذات تكاليف عالية من حيث التشغيل والإدارة.
لاشك أن البحث والتطوير يعتبر مكلفاً بصفة خاصة، الأمر الذي يؤدي ببعض المنظمات إلى تركيز تلك الوظائف على المستوى المركزي للمنظمة بغرض خدمة كل الأقسام.

كذلك مضاعفة بعض الخدمات المتخصصة لا يشكل معضلة إذا ما كانت المكاسب والأرباح المترتبة على ذلك تفوق التكاليف، ويتعين على المديرين الاستراتيجيين تحديد ما إذا كانت عملية مضاعفة الوظائف لها مبررها المالي، وغالباً ما تلجأ المنظمات إلى جعل هذه الوظائف مركزية لكل الأقسام في أوقات الركود والكساد، وخاصة وظائف الخدمة الاستشارية والتخطيط .

مما لاشك فيه يجب تحقيق نوع من التوازن بين مزايا وسلبيات الهياكل التنظيمية متعددة الأقسام (المختلطة)، وذلك باتخاذ بعض الإجراءات تجاه تلك السلبيات، وهذا يتم من قبل فريق إداري محترف، وعلى الرغم من هذه السلبيات يعتبر الهيكل متعدد الأقسام الملاذ الرئيسي والأهم للمنظمات متعددة الأنشطة (الصيرفي،٢٠٠٨).

6-الهيكل التنظيمي المصفوفي

يختلف الهيكل المصفوفي عن باقي الهياكل من حيث الأبعاد التي يعتمدها، فيركز الهيكل الوظيفي على بُعد واحد هو بُعد الوظائف بينما يركز هيكل المصفوفة على بُعدين، الأول العمودي حيث يتم تجميع الأنشطة فيه على أساس وظيفي مثل الوظائف الهندسية، والمبيعات، البحث والتطوير، بالإضافة للبُعد العمودي هناك بُعد أفقي يركز بدوره على طبيعة المنتج أو المشروع.



الشكل رقم (13) الهيكل التنظيمي المصفوفي(fontaine,2007)

إذا كما أُسلف عن اختلاف هذا الهيكل عن غيره من الهياكل التنظيمية، وعلى الرغم من أن الهياكل التنظيمية مصفوفة الشكل تتسم بالبساطة بوجود عدد قليل من المستويات الإدارية، إلا أن الموظفين داخل إطار هذه المصفوفة يترأسهم مديرين اثنين هما: المدير الوظيفي وهو رئيس القسم، ورئيس المشروع وهو الشخص المسؤول عن إدارة المشروعات الفردية(fontaine,2007)

يعمل الموظفون ضمن فريق المشروع بالتعاون مع أخصائيين من أقسام أخرى ويرفعون تقاريرهم إلى الرئيس المباشر فيما يتعلق بشؤون المشروع، والى رئيس القسم فيما يتعلق بشؤون القسم.

ويطلق على كل الموظفين الذين يعملون في ظل هذا الهيكل التنظيمي "بالموظفين ذوي الالتزام الثنائي" تجاه رئيس العمل، وهم مسؤولون عن إدارة التنسيق والاتصال بين الأقسام والمشروعات.

مزايا الهيكل التنظيمي المصفوفي

يحمل الهيكل التنظيمي المصفوفي في طياته عددا من المزايا أهمها (Fontaine,2007):

1- يمكّن هذا الهيكل المنظمة في الاستجابة إلى احتياجاتها من حيث سرعة تطوير المنتج، وهذا يعتبر عنصراً هاماً لنجاح المنظمة، هذا ما يفتقده الهيكل الوظيفي.
2- يتسم هذا الهيكل بالمرونة، خاصة كون الموظفين في المنظمات التي تعتمد الهيكل المصفوفي عادة على مستوى عالٍ من التأهيل والاحتراف، وبالتالي يمتلكون أفضل الأداء.
3- يتطلب الحد الأدنى من الرقابة، حيث يتولى أعضاء الفريق الرقابة الذاتية على سلوكهم.
4- يساعد الهيكل المصفوفي على عملية التعلم، أثناء مشاركة بعض الأفراد لزملائهم في باقي الأقسام، فتصبح عملية التعلم ميسرة بين الأفراد بعضهم البعض.
5- يمنح الإدارة فرصة التركيز على المواضيع الاستراتيجية، حيث لا يتعين على الإدارة العليا في ظل هذا الهيكل التنظيمي التدخل في موضوعات التشغيل الروتينية.
6- الهيكل المصفوفي أداة جيدة لخلق المرونة وسرعة رد الفعل في الظروف التنافسية.

سلبيات الهيكل التنظيمي المصفوفي

مثلما يحمل الهيكل عدداً من المزايا إلا أنه لا يخلو من بعض السلبيات وأهمها التالية:

1- تعتبر التكاليف البيروقراطية الخاصة بعمليات التشغيل عالية جداً مقارنة بتكاليف تشغيل الهيكل الوظيفي، ونظراً لتميز الموظفين بالمهارة العالية، نجد إنّ الرواتب تتسم بالارتفاع.
2- إنّ حركة الموظفين الدائمة والمستمرة بسبب الاستعانة الدائمة بخبراتهم في غير أقسامهم تسبب في إنفاق المزيد من الوقت والمال لإرساء أنماط جديدة من العلاقات.

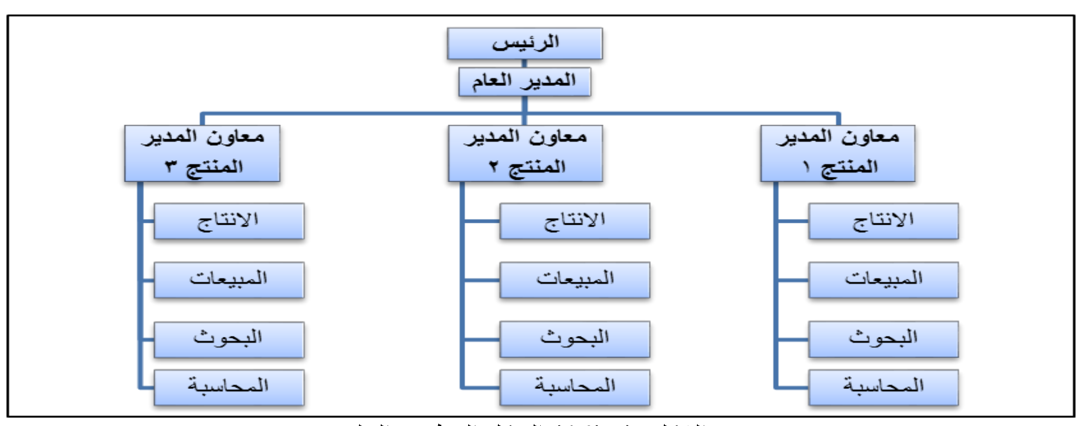
3- يتبع الموظفون إدارياً لرئيسين، مما يحملهم التزاماً مزدوجاً تجاه هذين الرئيسين، فيتسم وضعهم بصعوبة الإدارة، مما يتطلب ضرورة توخي الحذر لتجنب نشوء الصراعات بين الوظائف والمشاريع وخصوصاً الصراع على الموارد (Fontaine,2007).

بموازنة مزايا وسلبيات الهيكل المصفوفي، فأنه يستخدم بصورة عامة عندما تكون استراتيجية المنظمة قادرة على تغطية أعباء وتكاليف هذا الهيكل، ويكون هذا عادةً في البيئات التي يكون فيها علاقات الإنتاج والتسويق ديناميكية، مثل صناعة تقنية الحاسبات، تكون الأرباح في ظل المرونة التنظيمية قادرة على تجاوز التكاليف البيروقراطية العالية، وبالتالي يصبح هذا الهيكل بمثابة الخيار المناسب والأمثل.

إلا أن المنظمات التي تمر منتجاتها بمرحلة النضج من دورة حياة الإنتاج، أو تلك المنظمات التي تستخدم الاستراتيجيات منخفضة التكلفة من النادر أن تتبنى تطبيق الهيكل التنظيمي المصفوفي نظراً لارتفاع تكاليف تشغيله.

7- الهيكل التنظيمي السلعي

يشبه الهيكل السلعي الهيكل المصفوفي، إلا انه أسهل من حيث التطبيق وأقل تكلفة من حيث التشغيل، ويعود ذلك لتنظيم الأفراد في نطاق إطاره كفرق دائمة للوظائف، ويجري تقسيم المهام وفقاً لطبيعة المنتج أو المشروع بقصد خفض التكاليف البيروقراطية، ورفع معدلات قدرة الأداء على مراقبة عمليات التصنيع والتحكم فيها، إلّا أنه بدلاً من الارتباط فقط بتحمل مسؤولية مهام مؤقتة في مشروعات مختلفة كما هو الحال مع الهيكل المصفوفي، يجري الاستعانة بأخصائيين وظيفيين بشكل دائم في الهيكل السلعي، ممّا يترتب عليه انخفاض معدلات التكاليف المرتبطة بتنسيق الأنشطة في إطار الهيكل المصفوفي، حيث تتبدل المهام والعلاقات بسرعة كبيرة.



الشكل رقم (14) الهيكل التنظيمي السلعي

مزايا الهيكل التنظيمي السلعي. (Fontaine,2007)

1- إمكانية الاستفادة من وفورات التخصص في الإنتاج وتسويق وتمويل كل سلعة لوحدها.

2- الاستجابة السريعة لحاجات السلع المختلفة، ممّا يساعد على مواجهة خطر المنافسة.

سلبيات الهيكل التنظيمي السلعي.

1- صعوبة التنسيق بين الأهداف وسياسات وخطط الإدارات المتخصصة وبين المركز الرئيس.

2- الازدواج في التسهيلات والمعدات والأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى رفع التكاليف.

3- ضرورة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين لرقابة الإدارات المتخصصة.

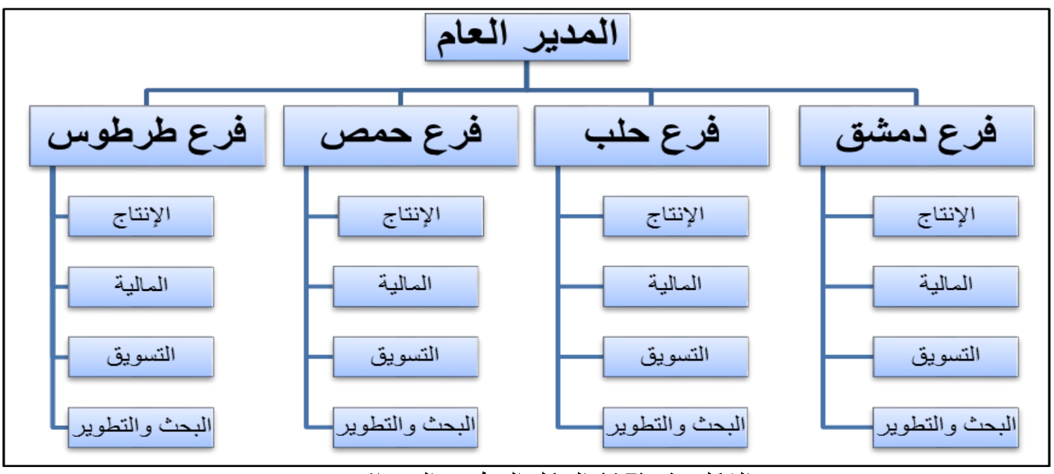
8-الهيكل التنظيمي الجغرافي

يعتبر من أكثر الهياكل التنظيمية استخداماً في مجال الأعمال، ويناسب بشكل خاص المنظمات التي تقوم بإنتاج وتوزيع مجموعة متنوعة من المنتجات في مناطق جغرافية واسعة، ويتم وفق هذا التقسيم تجميع كل الأنشطة المتصلة بمنطقة أو إقليم معين في إدارة واحدة تمارس نشاطها، ويتم التجميع هذا خاصة في الظروف التالية:

1- التواجد بالقرب من مصادر الموارد الأولية كما في صناعة المناجم والشركات الاستخراجية.

2- القرب من الأسواق الرئيسية، بخاصة في حالة توزيع معظم الإنتاج في أسواق خارجية.

3- القرب من مصادر القوى العاملة الفنية (العمالة الفنية).



الشكل رقم (15) الهيكل التنظيمي الجغرافي

مزايا الهيكل التنظيمي الجغرافي.

1- إحكام الرقابة على المناطق والأحياء التي يتم فيها تسويق المنتجات، طالما أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين التنظيم والأسواق التي يقوم بخدمتها.

2- سرعة الاستجابة للحاجات المحلية بخدمتها بطريقة فعالة، لأن الوحدات التنظيمية تكون قادرة على تبادل المعلومات مع المستهلكين والتعرف على مطالبهم.

3- إمكان تحقيق وفورات في النقل والتخزين، لأن المنظمة تحتفظ بمجموعة متنوعة من المنتجات، لتلبية الطلب بسرعة وبأقل تكلفة.

4- تنمية قدرات المديرين في الفروع المختلفة لإتخاذ القرارات (العميان،٢٠٠٢).

سلبيات الهيكل التنظيمي الجغرافي

1- ارتفاع النفقات التنظيمية، نظراً للحاجة إلى إيجاد عدد من المستويات التنظيمية في المناطق والأحياء والقطاعات.

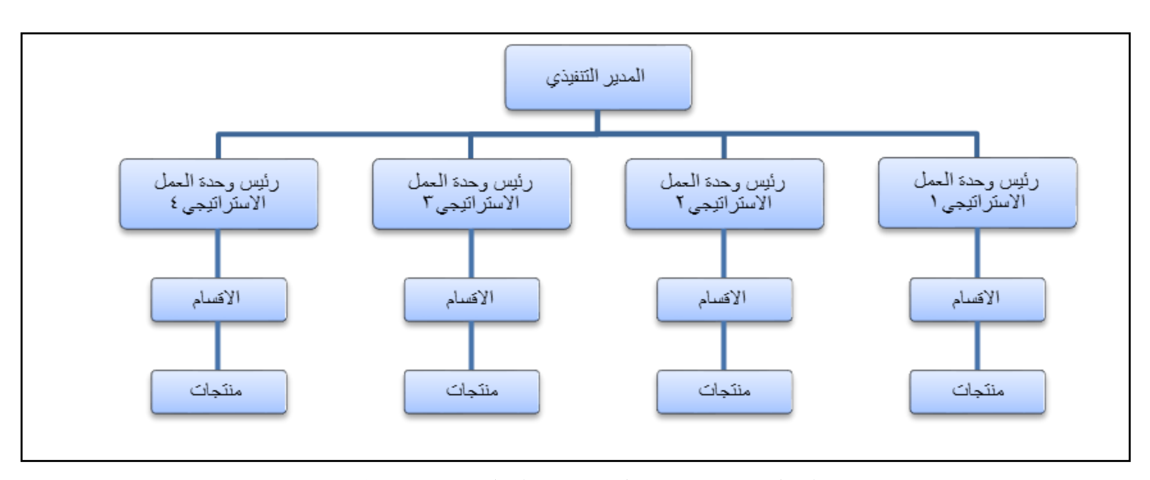
2- الازدواج في استخدام الموارد الإنتاجية، بخاصة الموارد البشرية النادرة.

3- تعقد الهيكل التنظيمي الناشئ من التوزيع الجغرافي المتشعب.

4- مشاكل تتعلق بالتنسيق اللازم للتوفيق بين الحاجات المتعددة للمناطق المختلفة.

9- هيكل وحدات العمل الاستراتيجية.

مع نمو منظمات الأعمال والتي يكون نموها في بعض الحالات بشكل غير محدود، يتطلب فيما بعد أن تكون المنتجات المتشابهة أو المترابطة التي تكون على خطوط الإنتاج المتشابهة مُجمّعة إلى أقسام هذه الأقسام بدورها مُجمّعة إلى وحدات عمل استراتيجية (Wrigt,1996).



الشكل رقم (١٦) هيكل وحدات العمل الاستراتيجية

هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية يتألف من عدد غير محدد من وحدات العمل الاستراتيجية والتي تشرف بدورها على أقسام هي بدورها تشرف على عدد غير محدد من المنتجات، يلائم ويناسب هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية منظمات الأعمال الكبرى وبشكل خاص منظمات الأعمال الموزعة على عدد من المناطق.

يتميز هذا الهيكل بأنه يقلل من نطاق الإشراف عند إدارة المنظمة، وبالتالي تصبح المنظمة نسبياً أكثر طولاً، وبهذا الشكل فإن المديرين سيديرون عدداً قليلاً ومترابطاً من وحدات العمل الاستراتيجية، وهذا ما يمنح المديرون الفرصة لتحقيق أفضل تنسيق بين الأقسام المتشابهة في مهامها ومنتجاتها، تسويقها والتكنولوجيا المستخدمة.

ويتميز هذا الهيكل بإمكانية تطبيقه على منظمات الأعمال الصغيرة فتصبح وحدة عمل استراتيجي بذاتها وتشبه بذلك أحد أجزاء منظمة الأعمال الكبيرة الموزعة جغرافياً المطبقة لهذا النموذج من الهياكل التنظيمية.

سلبيات هيكل الأعمال الاستراتيجية

١- الأخطاء الحاصلة أثناء تطبيقه كالازدواجية الإدارية فيصبح القسم مداراً من رئيسين.

٢- الإدارة العليا تصبح بعيدةً عن الإدارة الدنيا، بسبب إضافة مستوى إداري إضافي يفصل بينها وبين الإنتاج.

هوامش الفصل

1- الحنفي، عبد الغفار، (٢٠٠٦)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.

2- الصيرفي، محمد، (2008)، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية جمهورية مصر العربية.

٣- السالم، مؤيد سعيد، (١٩٩٩)، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط١، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4- الشبلي، هيثم حمود؛ مروان محمد النسور، (٢٠٠٩)، "إدارة المنشآت المعاصرة modern establishment management"، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

5- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

6- المغربي، عبد الحميد، الإدارة :العربية علمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، (٢٠٠٦)، المكتبة العصرية.

٧- النجار، محمد عدنان، (١٩٩٥)، إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي)، ط١، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

٨- اليوسفي، احمد، (٢٠٠٣)، مبادئ الإدارة ووظائفها، ط١، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية .

٩- عبد اللطيف، عبد اللطيف، (٢٠٠٧)، محاضرات في نظرية المنظمة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

10- Bonn, I., (2005)."Improving strategic thinking: a multilevel approach "Leadership & Organization Development journal, 26 (5) P 336-354.

11- Edwards, L ; Forbush, K., (2003) "Does Harmony Between The firm and the middle manger affect Intent to stay or leave?" Colorado Technical University.

12- Ferguson, P. and Ferguson, J., (2000), Organization A strategic Perspective, Mac Millan-Ltd Business.

13- Fontaine, C., (2007), Organizational Structure: Critical Factor for Organizational, Effectiveness and Employee Satisfaction.

14- Hellriegel, D.; Jackson, S. and Slocum, J., (1999). Management, South-western college university, 8th Edition.

15- Montana, P ; Charnov, B., (1993), Management: A Streamlined Course for Studentes and Business People, (Hauppauge, New York: Barron's Business Review Series, P155-169.

16- Paszkowska, G., (1994), Does the degree of uncertainty avoidance and social masculainity influence organizational structure?, Wrocáaw University of Technology, Poland.

17- Ritson, N., (2008), strategic management, Ventus Publishing Aps.

18- Robbins, S., (1987), Organization Theory: Structure, Design, and Applications. Second Edition. Prentice-Hall, Inc.

19- Salgado, C., (2005), Construction project organizational structuring, Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Civil and Environmental Engineering, University of Maryland, USA.

20- Senior, B., (2002), Organizational Change, Paperback, Publisher: Financial Times/Prentice Hall Books 2nd Edition.

21- Wrigt, P; Mark, j, & John P., (1996), strategic management concepts and cases, New Jersey, Simon and Schuster Company.

الانترنت:

١- (ويكيبيديا، الموسوعة الحرة،2009).

القسم العملي

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في مدراء بعض منظمات الأعمال في الجمهورية العربية السورية، وذلك نظراً لأهميتها الاقتصادية والاجتماعية، وهي منظمات الأعمال الخاصة الهادفة إلى الربح، الشيء الذي لا ينطبق على معظم مؤسسات القطاع العام، كما إن الجزء الثاني من الدراسة يتوقف أمام عائق الهيكل التنظيمي المنمط في القطاع العام والمرتبط بسياسة عامة للدولة، وبالتالي عدم إمكانية قياس التغيرات على أبعاد الهيكل التنظيمي الرئيسية الثلاث كما يراها (Robbins,1987) هي (التعقيد، الرسمية، المركزية).

ولتحقيق أفضل النتائج لهذه الدراسة، كان لابد من دراسة منظمات الأعمال الكبيرة حيث تصعب قياس هذه الأبعاد لمنظمة صغيرة أو متوسطة الحجم، فمعظم الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي اتجهت نحو المنظمات الكبيرة، وأثبتت العلاقة بين الحجم وأبعاد الهيكل التنظيمي، أهمها دراسة (Robey,1991) التي أشارت إلى أن الأبعاد غالباً ما تكون غير واضحة وغير محددة في منظمات الأعمال صغيرة الحجم، وبالتالي فإن دراستها وقياسها ومدى تأثرها بوجود مهارة التفكير الاستراتيجي الذي من الممكن أن يكون هو بدوره مفقوداً في هذه المنظمات، يصبح أقل أهمية وجدوى، وبعد البحث في عدد العاملين في منظمات الأعمال، تبين إن معظم منظمات الأعمال الكبرى تعمل في قطاعين: هما القطاع الصناعي والقطاع الخدمي على خلاف القطاعين التجاري والسياحي، وعلى هذا الأساس اختار الباحث هذين القطاعين.

أختار الباحث المنظمات العاملة في محافظة دمشق التي تتخذها معظم المنظمات مركزاً لعملها بالإضافة إلى ريف دمشق، كما اختار الباحث محافظة حلب التي تعتبر عاصمة الصناعة السورية، وبجعل سورية منطقتين إحصائيتين شمالية وجنوبية، فتمثل حلب المنطقة الشمالية من سورية، فيما تمثل دمشق وريفها المنطقة الجنوبية من سورية، ويقصد بدمشق دمشق وريفها.

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانه خاصة بهذه الدراسة موجهة إلى مدراء منظمات الأعمال في الجمهورية العربية السورية، وتتكون من ثلاثة أقسام كالتالي:

أولاً: القسم (أ): وهو قسم البيانات الشخصية لإفراد العينة ويتضمن العناصر التالية:

١- نوع القطاع (صناعي – خدمي).
٢- الموقع الوظيفي (مدير – نائب مدير – عضو مجلس إدارة)
٣- العمر (من ٢٥ وأقل من٣٥ – من٣٥ وأقل من٤٥ – من٤٥ وأقل من٥٥ – أكثر من ٥٥).
٤- عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات – من٥ وأقل من١٠سنوات – أكثر من١٠سنوات).
٥- الجنس (ذكر – أنثى).
٦- المؤهل العلمي (ثانوية – معهد متوسط – إجازة جامعية – دراسات عليا).

ثانياً: القسم (ب): يتضمن عبارات حول المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) وقد تم تصميمها من خلال الإطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة به، بالإضافة إلى استبانة (ماجد الفرا، في دراسته التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة عام 2009)، كما وافقت الباحثة الأمريكية (Liedtka,1998) على استخدام البحث الذي أعدته حول التفكير الاستراتيجي ليستخلص منه بعض العبارات، وبعدها أصبح القسم (ب) المخصص لدراسة التفكير الاستراتيجي بشكله النهائي مقسما إلى خمسة أجزاء يتضمن كل منها مجموعة من العبارات هي كالتالي:

أسم العنصر	أرقام العبارات	عدد العبارات
المنظور النظمي	٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧	١٠
التركيز على النية	١٨-١٩-٢٠-٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧	١٠
الانتهازية الذكية	٢٨-٢٩-٣٠-٣١-٣٢-٣٣	٦
القيادة بالفرضيات	٣٤-٣٥-٣٦-٣٧-٣٨-٣٩	٦
التفكير بالوقت المناسب	٤٠-٤١-٤٢-٤٣-٤٤	٥

الجدول رقم(٣) توزيع عبارات الاستبانة على عناصر التفكير الاستراتيجي

ثالثاً: القسم (ج): يتضمن عبارات حول المتغير التابع (أبعاد الهيكل التنظيمي الرئيسية) وقد تم تصميمها من خلال الإطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وأبعاده الرئيسية الثلاث (التعقيد، الرسمية، المركزية)، وهي كالتالي:

أسم العنصر	أرقام العبارات	عدد العبارات
التعقيد	٤٥-٤٦-٤٧-٤٨-٤٩-٥٠-٥١-٥٢-٥٣-٥٤-٥٥	١١
الرسمية	٥٦-٥٧-٥٨-٥٩-٦٠-٦١-٦٢-٦٣	٨
المركزية	٦٤-٦٥-٦٦-٦٧-٦٨	٥

الجدول رقم(٤) توزيع عبارات الاستبانة على عناصر ابعاد الهيكل التنظيمي

وتتراوح قيم المتوسطات لهذه الأبعاد بين القيمة (١) و(٥) لكل فرد من أفراد العينة، فكلما ارتفعت قيمة المتوسط أكثر من القيمة(٣) دلّ ذلك على اتجاه الإدارة نحو التزام أعلى بهذا البُعد كما يلي:

٥ ← ٤ ← ٣ ← ٢ ← ١		
الأعلى تعقيداً	متوسط	الأقل تعقيداً
الأعلى رسميةً	متوسط	الأقل رسميةً
الأعلى مركزية	متوسط	الأقل مركزية

الجدول رقم(٥) اختلاف المتغير التابع وفقاً لتغير القيمة الاحصائية لمقياس ليكرت الخماسي

وقد تمت صياغة عبارات كل من القسمين (ب) و (ج) بطريقة تتيح للمبحوثين فرصة الإجابة عنها، وفقاً لمقياس (ليكرت) الإحصائي ذو الإبعاد الخمسة، والذي يعطي قيمة إحصائية متدرجة تمثل الأهمية النسبية لكل إجابة، حيث اعتمد الباحث الشكل المغلق للإجابة والذي يحدد الاستجابة المحتملة لكل سؤال يتم اختيارها من هذه العبارات كالتالي:

العبارة	القيمة الإحصائية
موافق جداً	٥
موافق	٤
محايد	٣
غير موافق	٢
غير موافق إطلاقاً	١

الجدول رقم(٦) القيمة الاحصائية لعبارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

يتم استخلاص النتائج من الاستبيانات، بإخضاعها إلى عملية تحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (**SPSS**) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) في نسخته ذات الرقم 18، وكذلك برنامج ٢٠٠٧ Microsoft Excel.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، عرضت الاستبانة بعد إعدادها على مجموعة من المحكمين في مجال اختصاصهم، حيث طلب من الأساتذة المحكمين إبداء وجهات نظرهم تجاه مدى ملائمة عبارات الاستبانة للمبحوثين، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه، بالإضافة إلى مدى ملائمة المعيار المستخدم للاستجابات.

وفي ضوء وجهات النظر التي تفضل بها الأساتذة المحكمين تم إجراء التعديلات على الاستبانة الأولية لتتخذ شكلها النهائي.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل ثبات الأداة باستخدام معامل آلفا كرونباخ (Cronback alpha)، وقد تم إجراء أسلوب إعادة الاختبار للتأكد من ثبات الأداة قبل التطبيق النهائي على مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مجموعها (26) فرداً. وقد بلغ معامل الثبات لهذه العينة بمقياس آلفا كرونباخ (0.832) وهو مؤشر إحصائي مقبول للثبات، ومهد الطريق إلى اعتماد الاستبانة، وتوزيعها بشكل نهائي على مجتمع الدراسة.

وزع الباحث 211 استبياناً على المدراء ونواب المدراء وأعضاء مجلس الادارة في مختلف المنظمات في دمشق وريفها وفي حلب، واسترد الباحث 189 استبياناً، بلغ عدد الاستبيانات غير الصالحة 6 وبالتالي اخضع للتحليل 183 بشكل نهائي من أصل 211 استبياناً أي مانسبته 86.7% وتعتبر نسبة ممتازة.

وبلغ معامل الثبات النهائي لأبعاد أسئلة الاستبانة باستخدام معامل آلفا كرونباخ (0.86٥) ويعتبر معاملاً مرتفعاً.

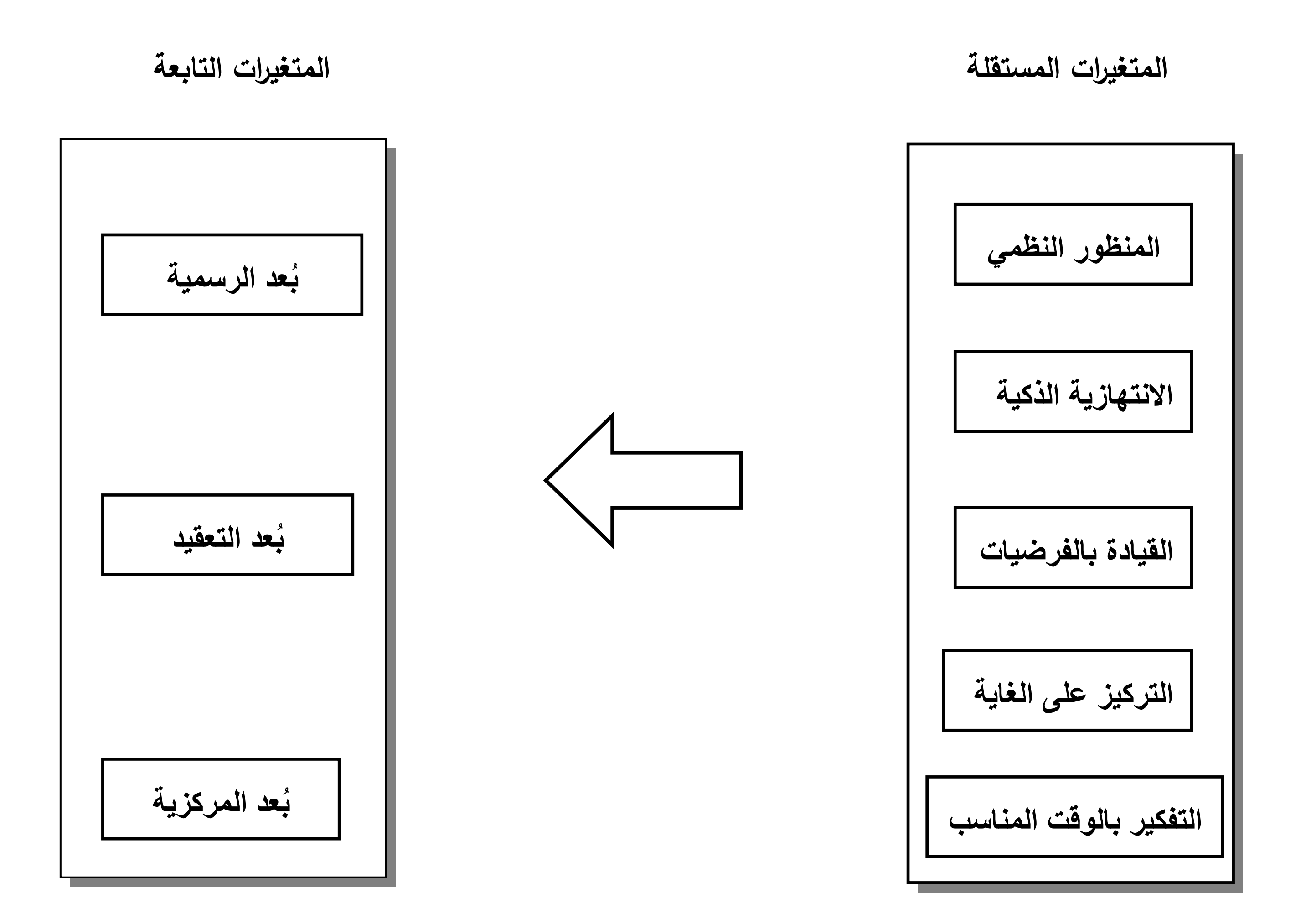
معامل التنصيف.

بلغت قيمة معامل (جوتمان) للتجزئة النصفية قيمة (0.760) كما بلغت قيمة الارتباط بين الجزأين(0.628) وبلغت قيمة معامل (كرونباخ آلفا) للجزء الأول (0.844) وللجزء الثاني (0.747) ومعامل (سبيرمان براون) (مساوي/غير مساوي) قيمة (0.771) وتدل كل القيم على وجود ثبات مقبول لأداة الدراسة.

معامل كرونباخ آلفا	Part 1 Value	.844
	N of Items	31[a]
	Part 2 Value	.747
	N of Items	30[b]
	Total N of Items	61
الأرتباط بين الجزأين		.628
سبيرمان – براون	Equal Length	.771
Coefficient	Unequal Length	.771
معامل جوتمان للتجزئة النصفية		.7

الجدول رقم(٧) نتائج معاملات التنصيف (سبيرمان-براون) و(كرونباخ-آلفا). إعداد الباحث، نتائج spss

نموذج الدراسة.



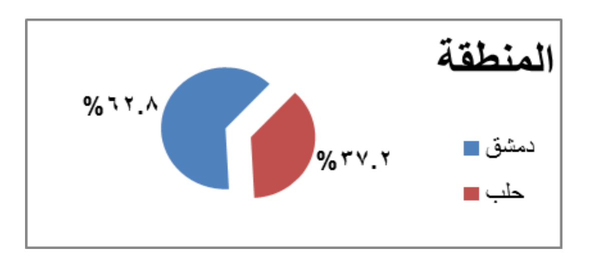
الشكل رقم(١٧) نموذج الدراسة، أعداد الباحث

الدراسة الديموغرافية:

1- مُتغير المنطقة:

الجدول رقم (٨) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المنطقة.

المنطقة	العدد	النسبة المئوية
دمشق	115	62.8
حلب	68	37.2
المجموع	183	100

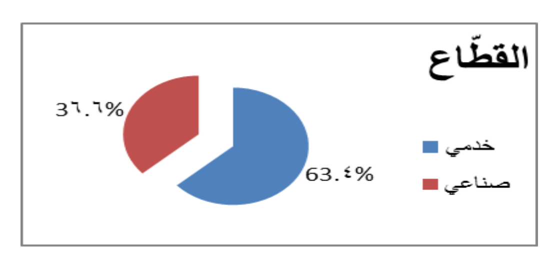


توزعت مفردات العينة وفقاً لمتغير المنطقة إلى 115 مفردة في دمشق أي ما نسبته 62.8% وفي حلب 68 مفردة جاءت بنسبة 37.2%

٢- مُتغير القطّاع:

الجدول رقم (٩) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير القطّاع.

القطاع	العدد	النسبة المئوية
خدمي	116	63.4
صناعي	67	36.6
المجموع	183	100



توزعت مفردات العينة وفقاً لمُتغير القطّاع كما يلي: 116 مفردة في القطاع الخدمي أي ما نسبته 63.4% و 67 مفردة في القطّاع الصناعي بنسبة 36.6%.

٣- وفقاً لمُتغير المركز الوظيفي:

جدول رقم (١٠) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير	126	68.8
نائب مدير	45	24.6
عضو مجلس إدارة	12	6.6
المجموع	183	100

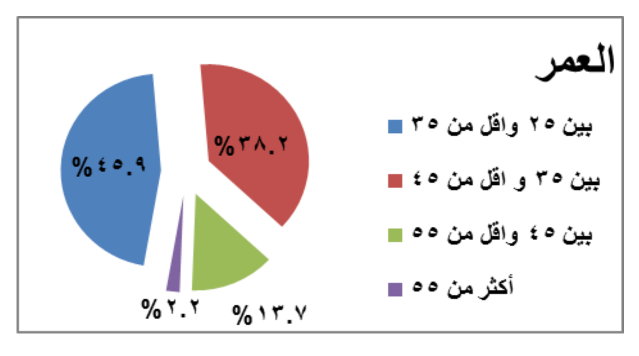
المركز الوظيفي
مدير
نائب المدير
عضو مجلس إدارة
%٦٨.٨
%٢٤.٦
%٦.٦

توزعت المفردات وفقاً لمُتغير المركز الوظيفي الذي يشغله المبحوث كما يلي: 126 مفردة مدراء بنسبة 68.8%، كما جاءت 45 مفردة كنواب للمدراء بنسبة 24.6%، وجاءت 12 مفردة كأعضاء مجلس إدارة بنسبة 6.6%.

٤- مُتغير العمر:

الجدول رقم (١١) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية
بين 25 وأقل من 35	84	45.9
بين 35 و أقل من 45	70	38.2
بين 45 وأقل من 55	25	13.7
أكثر من 55	4	2.2
المجموع	183	100

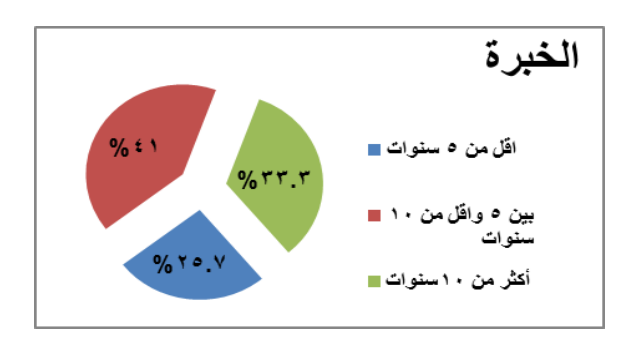


توزعت مفردات العينة وفقاً لمتغير عمر المبحوث كما يلي: 84 مفردة (العمر بين 25 وأقل من 35) بنسبة 45.9%، كما جاءت 70 مفردة (العمر بين 35 وأقل من 45) بنسبة 38.2%، وجاءت 25 مفردة (العمر بين 45 وأقل من 55) بنسبة 13.7%، وأخيراً (العمر أكثر من 55) جاء عدد مفرداتها 4 بنسبة 2.2%.

٥- مُتغير الخبرة:

الجدول رقم (١٢) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الخبرة.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	47	25.7
بين 5 وأقل من 10 سنوات	75	41
أكثر من 10سنوات	61	33.3
المجموع	183	100

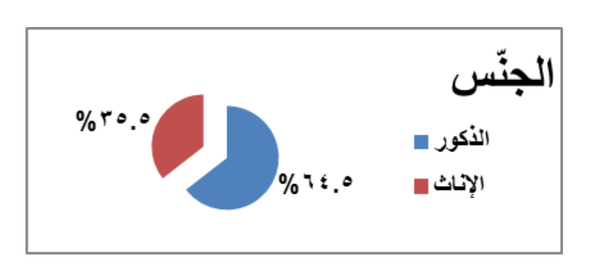


توزعت مفردات العينة وفقاً لمتغير الخبرة كما يلي: بعدد 47 مفردة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 25.7%، كما جاءت 75 مفردة (بين 5 وأقل من 10 سنوات) بنسبة 41%، وأخيراً 61 مفردة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 33.3%.

٦- مُتغير الجنّس:

الجدول رقم (١٣) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
الذكور	118	64.5
الإناث	65	35.5
المجموع	183	100

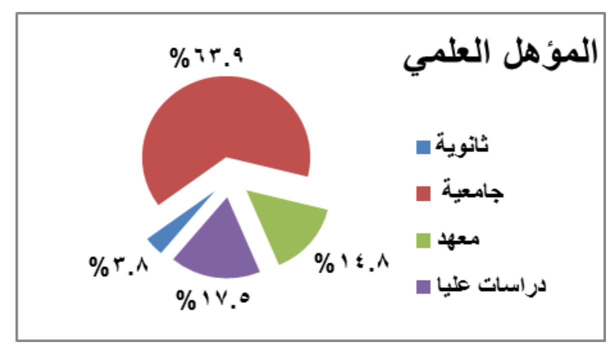


توزعت مفردات العينة وفقاً لمُتغير الجنّس إلى 118 مفردة ذكور أي ما نسبته 64.5% والإناث 65 مفردة جاءت بنسبة 35.5%.

7- مُتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (١٤) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية	7	3.8
جامعية	117	63.9
معهد	27	14.8
دراسات عليا	32	17.5
المجموع	183	100



توزعت مفردات العينة وفقاً لمُتغير المؤهل العلمي الذي يحمله المبحوث كما يلي: 7 مفردات (شهادة ثانوية) بنسبة 8.3%، كما جاءت 117 مفردة (إجازة جامعية) بنسبة 9.63%، وجاءت 27 مفردة (معهد متوسط) بنسبة 8.14%، كما جاء 32 مفردة (دراسات عليا) بنسبة 5.17%.

فرضيات الدراسة.

تتناول الراسة أثر التفكير الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي، وبالتالي لدينا متغيرين الأول مستقل وهو التفكير الاستراتيجي متضمناً خمسة عناصر والمتغير الثاني هو التابع وهو الهيكل التنظيمي بأبعاده الرئيسية الثلاث كما يلي:

1- المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي، وعناصره الخمسة هي:

- المنظور النظمي.
- التركيز على النية.
- الانتهازية الذكية.
- القيادة بالفرضيات.
- التفكير بالوقت المناسب.

2- المتغير التابع: الهيكل التنظيمي، وأبعاده الرئيسية الثلاث هي:

- التعقيد.
- الرسمية.
- المركزية.

الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المنطقة، القطاع، الجنس، المركز الوظيفي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

1. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المنطقة.

من أجل اختبار هذه الفرضية، سنقوم بمقارنة المتوسطات بين المناطق (دمشق مع حلب)، وذلك حول التفكير الاستراتيجي وذلك بعد قيام بحساب المتوسطات.

الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المنطقة.

	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التفكير الاستراتيجي	دمشق	115	4.0170	.32074	.02991
	حلب	68	4.1127	.32931	.03993

نلاحظ وجود اختلاف بين متوسط امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي بين كل من مدراء منطقتي دمشق وحلب، ولمعرفة كون الاختلاف معنوياً أم لا، نجري اختبار Independent Samples Test.

الجدول رقم(١٦) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المنطقة.

المنطقة / التفكير الاستراتيجي	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	Sig	t	Sig
تجانس التباين معتمد	0.001	0.978	-1.93	0.055
تجانس التباين غير معتمد			-1.91	0.057

اختبار تساوي التباين Levene's Test حيث sig=0.978 وهي أكبر من 0.05 وهذا معناه إن التباين معتمد.

وبالعودة إلى اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.055 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل بفرضية العدم ولا توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال بين كل من منطقتي دمشق وحلب من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي.

2. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير القطّاع.

ولاختبار هذه الفرضية، نقارن المتوسطات بين قطاعات منظمات الأعمال الخدمي مع الصناعي، وذلك حول امتلاك المدراء فيها لميزة التفكير الاستراتيجي، وذلك بعد قيام بحساب المتوسطات.

الجدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير القطّاع.

	القطّاع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التفكير الاستراتيجي	خدمي	116	4.0359	.34315	.03186
	صناعي	67	4.0813	.29533	.03608

نلاحظ أنه هناك اختلاف بين متوسط امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي بين كل قطّاعي الأعمال الخدمي مع الصناعي، ومن أجل معرفة ما إذا كان هذا الاختلاف معنوياً أم لا، لابد من إجراء اختبار Independent Samples Test.

الجدول رقم(١٨) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير القطاع.

القطاع / التفكير الاستراتيجي	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	Sig	T	Sig
تجانس التباين معتمد	3.643	0.058	-0.906	0.366

0.347	-0.943			تجانس التباين غير معتمد

اختبار تساوي التباين Levene's Test حيث sig=0.058 وهي اكبر من 0.05 وهذا معناه إن التباين معتمد.

وبملاحظة اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.366 وهو اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل بفرضية العدم ولا توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال بين كل من قطاعي الأعمال الصناعي والخدمي حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي.

3. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير الجنس.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية، سنقوم بمقارنة المتوسطات بين المدراء وفقاً لمتغير الجنس، وذلك حول التفكير الاستراتيجي وذلك بعد قيام بحساب المتوسطات.

الجدول رقم (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التفكير الاستراتيجي	ذكر	118	4.0475	.31746	.02922
	أنثى	65	4.0617	.34426	.04270

نلاحظ أنه هناك اختلاف بين متوسط امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي بين الجنسين، ولمعرفة ما إذا كان هذا الاختلاف معنوياً أم لا، لابد من إجراء اختبار Independent Samples Test.

الجدول رقم(٢٠) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس / التفكير الاستراتيجي	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	Sig	T	Sig
تجانس التباين معتمد	0.656	0.419	-0.281	0.779
تجانس التباين غير معتمد			-0.274	0.784

اختبار تساوي التباين Levene's Test حيث sig=0.419 وهي اكبر من 0.05 وهذا معناه إن التباين معتمد.

وبملاحظة اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.779 وهو اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل بفرضية العدم، ولا توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال تعود إلى الفرق بالجنس ومن حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي.

4. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

التفكير الاستراتيجي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
مدير	126	4.0463	.30186	.02689
نائب مدير	45	4.0573	.37490	.05589
عضو مجلس إدارة	12	4.1000	.40205	.11606
Total	183	4.0525	.32636	.02413

يلاحظ من الجدول إن متوسط امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي هي أعلى لدى أعضاء مجلس الإدارة، حيث تبلغ 4.1 وإن نسبة أعضاء مجلس الإدارة من إجمالي العينة هو 6.6 % وبالتالي لا يمكننا الاعتماد على هذا المتوسط.

الجدول رقم(٢٢) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث امتلاكهم التفكير الاسترتيجي ووفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.060	2	180	.130

وبملاحظة معامل التجانس لمعرفة إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة أم لا، يمكننا الاستنتاج بأن قيمة Sig تبلغ 0.130 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

ولاختبار الفرضية التي تقول بعدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، لابد من إجراء اختبار one way Anova.

الجدول رقم(٢٣) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

التفكير الاستراتيجي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.033	2	.016	.153	.858
Within Groups	19.352	180	.108		
Total	19.385	182			

بالنظر إلى sig في الجدول Anova نلاحظ بأنها 0.858 هي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، رغم إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

5. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير العمر.

الجدول رقم (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير العمر.

التفكير الاستراتيجي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
بين 25- وأقل من 35	84	4.0373	.36327	.03964
بين 35- وأقل من 45	70	4.0584	.29011	.03467
بين 45- وأقل من 55	25	4.1197	.30146	.06029
أكثر من 55	4	3.8505	.22053	.11026
Total	183	4.0525	.32636	.02413

يلاحظ من الجدول إن متوسط امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي هي أعلى لدى أفراد العينة ذو الأعمار بين 45 وأقل من 55 حيث يبلغ المتوسط 4.11 وإن نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 13.6 % وبالتالي لا يمكننا الاعتماد على هذا المتوسط بشكل كامل.

الجدول رقم(٢٥) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث امتلاكهم التفكير الاستراتيجي ووفقاً لمتغير العمر.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.002	3	179	.393

وبملاحظة معامل التجانس لمعرفة إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة أم لا، يمكننا الاستنتاج بأن قيمة Sig تبلغ 0.393 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٢٦) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير العمر.

التفكير الاستراتيجي	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.298	3	.099	.931	.427
Within Groups	19.087	179	.107		
Total	19.385	182			

بالنظر إلى sig في الجدول نلاحظ بأنها 0.427 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير العمر، رغم إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

6. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (٢٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير الخبرة.

التفكير الاستراتيجي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
أقل من 5 سنوات	47	4.0464	.34538	.05038
بين 5 وأقل من 10 سنوات	75	4.0502	.31445	.03631
أكثر من 10 سنوات	61	4.0602	.33104	.04238
Total	183	4.0525	.32636	.02413

يلاحظ من الجدول إن متوسط امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي هي أعلى لدى أفراد العينة ذو الخبرة الأكثر من 10 سنوات حيث يبلغ المتوسط 4.06 وإن نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 33.3 % أي تشكل ثلث أفراد العينة تماماً.

الجدول رقم(٢٨) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث امتلاكهم التفكير الاستراتيجي ووفقاً لمتغير الخبرة.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.135	2	180	.874

وبملاحظة معامل التجانس لمعرفة إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة أم لا، يمكننا الاستنتاج بأن قيمة Sig تبلغ 0.874 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٢٩) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير الخبرة.

التفكير الاستراتيجي	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.006	2	.003	.027	.974
Within Groups	19.379	180	.108		
Total	19.385	182			

بملاحظة sig في الجدول نلاحظ بأنها 0.974 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير الخبرة، بالرغم من وجود اختلاف في متوسطات امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي، إلا إن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

7. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (٣٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

التفكير الاستراتيجي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ثانوية	7	3.9717	.28504	.10774
جامعية	117	4.0514	.34157	.03158
معهد	27	4.1101	.23947	.04609
دراسات عليا	32	4.0258	.34615	.06119
Total	183	4.0525	.32636	.02413

يلاحظ من الجدول إن متوسط امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي هي أعلى لدى أفراد العينة حاملي المؤهل العلمي معهد المتوسط حيث يبلغ المتوسط 4.11 وإن نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 14.7% الشيء الذي لا يمكننا من الاعتماد على هذا المتوسط بشكل كامل.

الجدول رقم(٣١) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث امتلاكهم التفكير الاستراتيجي ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.139	3	179	.335

وبملاحظة معامل التجانس لمعرفة إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة أم لا، يمكننا الاستنتاج بأن قيمة Sig تبلغ 0.335 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٣٢) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

التفكير الاستراتيجي	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.158	3	.053	.492	.688
Within Groups	19.227	179	.107		
Total	19.385	182			

بملاحظة sig في الجدول نلاحظ بأنها 0.688 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، على الرغم وجود اختلاف في متوسطات امتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي، إلا إن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المنطقة، القطاع، الجنس، المركز الوظيفي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

أولاً: لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المنطقة، القطاع، الجنس، المركز الوظيفي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

1. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد وفقاً لمتغير المنطقة.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات بُعد التعقيد بين مدراء منظمات الأعمال في منطقة دمشق مع منطقة حلب.

ومن ثم نقوم بتطبيق اختبار Independent Samples Test والذي يختبر فيما إذا كان هناك اختلاف بين متوسطي منطقتي الأعمال المستقلتين.

الجدول رقم (٣٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التعقيد وفقاً لمتغير المنطقة.

	المنطقة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Std. Error Mean
بُعد التعقيد	دمشق	115	3.8711	.34057	.03176
	حلب	68	3.8262	.30079	.03648

نلاحظ أن هناك اختلاف بين متوسط بُعد التعقيد بين كل من مدراء منطقتي دمشق وحلب، على الرغم من كون مدراء المنطقتين الإحصائيتين لديهم درجة تعقيد منخفضة (أكثر من 3)، ولمعرفة ما إذا كان هذا الاختلاف معنوياً أم لا، يجب إجراء اختبار Independent Samples Test.

الجدول رقم(٣٤) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي بُعد التعقيد وفقاً لمتغير المنطقة.

المنطقة / بعد التعقيد	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	Sig	T	Sig
تجانس التباين معتمد	4.115	0.044	0.900	0.369
تجانس التباين غير معتمد			0.929	0.354

اختبار تساوي التباين (Levene's Test) حيث sig=0.044 وهي اصغر من 0.05 وهذا معناه إن التباين غير معتمد.

وبالعودة إلى اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.354 وهو اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل بفرضية العدم ولا توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال بين كل من منطقتي دمشق وحلب من حيث بُعد التعقيد.

2. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد وفقاً لمتغير القطاع.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات بُعد التعقيد بين مدراء منظمات الأعمال في القطاع الخدمي مع القطاع الصناعي .

ومن ثم نقوم بتطبيق اختبار Independent Samples Test والذي يختبر فيما إذا كان هناك اختلاف بين متوسطي قطاعي الأعمال المستقلين.

الجدول رقم (٣٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التعقيد وفقاً لمتغير القطاع

	القطاع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
بُعد التعقيد	**خدمي**	**116**	**3.8676**	**.33384**	**.03100**
	صناعي	**67**	**3.8318**	**.31382**	**.03834**

يلاحظ وجود اختلاف بين متوسط بُعد التعقيد بين كل من مدراء القطاع الخدمي مع القطاع الصناعي، على الرغم من كون مدراء القطاعين الإحصائيين لديهم درجة تعقيد منخفضة (أعلى من 3)، ولمعرفة ما إذا كان هذا الاختلاف معنوياً أم لا، لابد من إجراء اختبار Independent Samples Test.

الجدول رقم(٣٦) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي بُعد التعقيد وفقاً لمتغير القطاع.

القطاع / بُعد التعقيد	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	Sig	t	sig
تجانس التباين معتمد	1.898	0.170	0.714	0.476
تجانس التباين غير معتمد			0.726	0.469

اختبار تساوي التباين (Levene's Test) حيث sig=0.170 وهي اكبر من 0.05 وهذا معناه إن التباين معتمد.

وبإجراء اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.476 وهو اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل بفرضية العدم ولا توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال بين كل من قطاعي الأعمال الخدمي والصناعي من حيث بُعد التعقيد.

3. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد وفقاً لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات بُعد التعقيد بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (٣٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التعقيد وفقاً لمتغير الجنس

	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
بُعد التعقيد	ذكر	118	3.8382	.35041	.03226
	انثى	65	3.8839	.27719	.03438

يلاحظ وجود اختلاف بين متوسط بُعد التعقيد بين كل من مدراء منظمات الأعمال الذكور والإناث، بالرغم من كون المدراء من كلا الجنسين لديهم درجة تعقيد منخفضة (أعلى من 3)،

حيث جاء متوسط الذكور 3.83 بينما كان متوسط الإناث 3.88 ولمعرفة إذا ما كان هذا الاختلاف معنوياً أم لا، لابد من إجراء اختبار Independent Samples Test.

الجدول رقم(٣٨) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي بُعد التعقيد وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس / بعد التعقيد	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	Sig	T	Sig
تجانس التباين معتمد	4.878	0.028	-0.907	0.366
تجانس التباين غير معتمد			-.0969	.0334

اختبار تساوي التباين (Levene's Test) حيث sig=0.028 وهي أصغر من 0.05 وهذا معناه إن التباين غير معتمد.

من جدول اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.334 وهو اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل بفرضية العدم، ولا توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال الذكور والإناث من حيث بُعد التعقيد، والاختلافات ليس لها دلالة إحصائية.

4. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات البُعد عن التعقيد بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم (٣٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التعقيد وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

بُعد التعقيد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
مدير	126	3.8644	.31966	.02848
نائب مدير	45	3.8263	.34553	.05151
عضو مجلس إدارة	12	3.8561	.34336	.09912
Total	183	3.8544	.32624	.02412

ومن جدول المتوسطات يلاحظ امتلاك كل الإداريين درجة منخفضة في بُعد التعقيد (المتوسط أعلى من 3)، وهو أعلى لدى أفراد العينة المدراء حيث يبلغ المتوسط 3.86 وان نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 68.8% وهي الأكبر في عينة الدراسة.

الجدول رقم(40) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد ووفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.٤87	3	179	.563

وبملاحظة التجانس لمعرفة إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة أم لا، يمكننا الاستنتاج بأن قيمة Levene تبلغ 0.563 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٤١) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد التعقيد وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

بُعد التعقيد	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.048	2	.024	.224	.799
Within Groups	19.323	180	.107		
Total	19.371	182			

بالنظر إلى sig في الجدول نلاحظ بأنها 0.799 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث بعد التعقيد وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، رغم إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات أفراد العينة في بعد التعقيد، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

5. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد وفقاً لمتغير العمر.

ولاختبار الفرضية، نقارن متوسطات بُعد التعقيد بين مدراء منظمات الأعمال وفق متغير العمر.

الجدول رقم (٤٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التعقيد وفقاً لمتغير العمر.

بُعد التعقيد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
بين 25- وأقل من 35	84	3.8723	.32978	.03598
بين 35- وأقل من 45	70	3.7948	.32343	.03866
بين 45- وأقل من 55	25	3.9345	.31658	.06332
أكثر من 55	4	4.0227	.23909	.11954
Total	183	3.8544	.32624	.02412

يلاحظ إن متوسط بعد التعقيد هو أعلى لدى أفراد العينة الأكبر سناً (أكثر من 55) حيث يبلغ المتوسط 4.02 وان نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 2.1% وهي الأصغر في عينة الدراسة.

الجدول رقم(٤٣) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد ووفقاً لمتغير العمر.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.287	3	179	.835

بملاحظة جدول (Levene) لمعرفة إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة، يمكننا الاستنتاج بأن قيمة Sig تبلغ 0.835 وهي أعلى من 0.05 فالاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٤٤) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد التعقيد وفقاً لمتغير العمر.

بُعد التعقيد	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.549	3	.183	1.742	.160
Within Groups	18.821	179	.105		
Total	19.371	182			

بالنظر إلى sig في الجدول نلاحظ بأنها 0.160 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث بعدهم عن التعقيد وفقاً لمتغير العمر، رغم إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات أفراد العينة في بعدهم عن التعقيد، وكانت الفئة (أكثر من 55) هي الأعلى في متوسطها الحسابي، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

6. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد وفقاً لمتغير الخبرة.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات بُعد التعقيد بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير الخبرة في العمل.

الجدول رقم (٤٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التعقيد وفقاً لمتغير الخبرة.

بُعد التعقيد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
أقل من 5 سنوات	47	3.7737	.32989	.04812
بين 5 وأقل من 10 سنوات	75	3.9127	.30535	.03526
أكثر من 10 سنوات	61	3.8450	.33907	.04341
Total	183	3.8544	.32624	.02412

يلاحظ من الجدول إن متوسط بعد التعقيد هو أعلى لدى أفراد العينة ذو الخبرة (بين 5 وأقل من 10 سنوات) والتي يبلغ المتوسط فيها 3.91 وان نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 40.9% وتشكل نسبة جيدة من أفراد العينة.

الجدول رقم(٤٦) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد ووفقاً لمتغير الخبرة.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.558	2	180	.573

معامل التجانس (Levene) لمعرفة التجانس بين أفراد العينة، يمكن الاستنتاج بأن قيمة Sig تبلغ 0.573 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٤٧) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد التعقيد وفقاً لمتغير الخبرة.

بُعد التعقيد	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.567	2	.283	2.712	.069
Within Groups	18.804	180	.104		
Total	19.371	182			

ومن sig في جدول ANOVA نلاحظ بأنها 0.069 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث بعد التعقيد لديهم وفقاً لمتغير الخبرة، رغم إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات أفراد العينة في بعد

التعقيد، وكانت الفئة (بين 5 وأقل من 10 سنوات) هي الأعلى في متوسطها الحسابي، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

7. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات البُعد التعقيد بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (٤٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التعقيد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

بُعد التعقيد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأالمعياري
ثانوية	7	3.9091	.28748	.10866
جامعية	117	3.8368	.32131	.02971
معهد	27	3.8990	.32125	.06182
دراسات عليا	32	3.8693	.36359	.06427
المجموع	183	3.8544	.32624	.02412

يلاحظ من الجدول إن متوسط بعد التعقيد هو أعلى لدى أفراد العينة حاملي الشهادة الثانوية والتي يبلغ المتوسط فيها 3.90 وان نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 3.82% وتشكل أصغر نسبة من أفراد العينة.

الجدول رقم(٤٩) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.718	3	179	.542

ومن جدول معامل التجانس (Levene) نعرف إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة، نستنتج بأن قيمة Sig تبلغ 0.542 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٥٠) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد التعقيد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

بُعد التعقيد	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.118	3	.039	.365	.778
Within Groups	19.253	179	.108		
Total	19.371	182			

من جدول ANOVA نلاحظ بأن قيمة sig 0.778 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث بعد التعقيد وفقاً لمتغير المؤهل، على الرغم من إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات أفراد العينة في بعد التعقيد، وكانت الفئة التي تحمل الشهادة الثانوية هي الأعلى في متوسطها الحسابي، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

ثانياً: لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المنطقة، القطاع، الجنس، المركز الوظيفي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

1. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية وفقاً لمتغير المنطقة.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات بُعد الرسمية بين مدراء منظمات الأعمال في منطقة دمشق مع منطقة حلب.

ومن ثم نقوم بتطبيق اختبار Independent Samples Test والذي يختبر فيما إذا كان هناك اختلاف بين متوسطي منطقتي الأعمال المستقلتين.

الجدول رقم (٥١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الرسمية وفقاً لمتغير المنطقة.

	المنطقة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
بُعد الرسمية	دمشق	115	3.3989	.86125	.08031
	حلب	68	3.3934	.62974	.07637

نلاحظ انه هناك اختلاف بسيط بين متوسط بُعد الرسمية بين كل من مدراء منطقتي دمشق وحلب، حيث بلغ المتوسط لدى مدراء دمشق 3.398 كما بلغ متوسط مدراء حلب 3.393 بفرق ايجابي 0.005 لمدراء دمشق، ومن أجل معرفة ما إذا كان هذا الاختلاف معنوياً أم لا، لابد من إجراء اختبار Independent Samples Test.

الجدول رقم(٥٢) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي بُعد الرسمية وفقاً لمتغير المنطقة.

المنطقة / بعد الرسمية	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	sig	T	sig
تجانس التباين معتمد	1.123	0.291	0.046	0.963
تجانس التباين غير معتمد			0.050	0.960

بإجراء اختبار تساوي التباين Levene's Test حيث جاءت sig=0.291 وهي اكبر من ٠.٠٥ وهذا معناه إن التباين معتمد.

وبالعودة إلى اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.963 وهو اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل بفرضية العدم ولا توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال بين كل من منطقتي دمشق وحلب من حيث بُعد الرسمية.

2. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية وفقاً لمتغير القطاع.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات بُعد الرسمية بين مدراء منظمات الأعمال في القطاع الخدمي مع القطاع الصناعي .

ومن ثم نقوم بتطبيق اختبار Independent Samples Test والذي يختبر فيما إذا كان هناك اختلاف بين متوسطي قطاعي الأعمال المستقلتين.

الجدول رقم (٥٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الرسمية وفقاً لمتغير القطاع.

	القطاع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
بُعد الرسمية	خدمي	116	3.2769	.66099	.06137
	صناعي	67	3.6045	.92385	.11287

يلاحظ وجود اختلاف بين متوسط بُعد الرسمية بين كل من مدراء القطاع الخدمي مع القطاع الصناعي، حيث كان المتوسط أعلى عند مدراء القطاع الصناعي 3.60 مقابلاً لـ3.27 عند مدراء القطاع الخدمي أي إن مدراء القطاع الصناعي أقل رسمية من زملائهم، ولمعرفة ما إذا كان هذا الاختلاف معنوياً أم لا، لابد من إجراء اختبارIndependent Samples Test.

الجدول رقم(٥٤) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي بُعد الرسمية وفقاً لمتغير القطاع.

القطاع / بعد الرسمية	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	sig	T	Sig
تجانس التباين معتمد	0.011	0.916	-2.782	0.006
تجانس التباين غير معتمد			-2.549	0.012

بإجراء اختبار تساوي التباين Levene's Test حيث جاءت sig=0.916 وهي اكبر من ٠.٠٥ وهذا معناه إن التباين معتمد.

من اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.006 وهو أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم وبالتالي توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال بين كل من قطاعي الأعمال الخدمي والصناعي من حيث بُعد الرسمية. وبالتدقيق في نتائج التحليل تبين إن مدراء القطاع الصناعي هم الأقل رسميةً.

3. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية وفقاً لمتغير الجنس.

تختبر هذه الفرضية من خلال المقارنة متوسطات بُعد الرسمية بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير الجنس، وثم إجراء اختبار Independent Samples Test والذي يختبر فيما إذا كان هناك اختلاف بين متوسطي مجموعتي الجنس المستقلتين.

الجدول رقم (٥٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الرسمية وفقاً لمتغير الجنس.

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
بُعد الرسمية	ذكر	118	3.3782	.65218	.06004
	أنثى	65	3.4308	.97829	.12134

يلاحظ وجود اختلاف بين متوسط بُعد الرسمية بين كل من مدراء منظمات الأعمال الذكور والإناث، حيث كان المتوسط أعلى عند المديرات 3.43 مقابلاً ل3.37 عند المدراء الذكور، ولمعرفة إذا ما كان هذا الاختلاف معنوياً أم لا، نجري اختبارIndependent Samples Test

الجدول رقم(٥٦) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي بُعد الرسمية وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس / بعد الرسمية	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	Sig	T	Sig
تجانس التباين معتمد	0.913	0.341	-0.435	0.664
تجانس التباين غير معتمد			-0.388	0.699

بإجراء اختبار تساوي التباين (Levene's Test) حيث جاءت sig=0.341 وهي اكبر من 0.05 وهذا معناه إن التباين معتمد.

وبالعودة إلى اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.664 وهو اكبر من 05.0 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج أنه لا توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال الذكور والإناث من حيث بُعد الرسمية.

4. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات البُعد عن الرسمية بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم (٥٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الرسمية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

بُعد الرسمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
مدير	126	3.3641	.82508	.07350
نائب مدير	45	3.4444	.65146	.09711
عضو مجلس إدارة	12	3.5625	.78606	.22692
Total	183	3.3969	.78142	.05776

يلاحظ من الجدول إن متوسط بعد الرسمية هو الأعلى لدى أفراد العينة أعضاء مجلس الإدارة حيث يبلغ المتوسط لديهم 3.56 وان نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 6.5% وهي الأقل بين أفراد العينة، وبالتالي لا يمكننا الاعتماد على هذا المتوسط بشكل كامل.

الجدول رقم(٥٨) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية ووفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.231	2	180	.794

جدول معامل التجانس (Levene) لنتعرف إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة، نستنتج بأن قيمة Sig تبلغ 0.794 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٥٩) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد الرسمية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

بُعد الرسمية	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.566	2	.283	.461	.631
Within Groups	110.565	180	.614		
Total	111.131	182			

ومن جدول ANOVA نلاحظ بأن قيمة sig هي 0.631 اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث بُعد الرسمية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، على الرغم من إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات أفراد العينة في بُعد الرسمية، وكانت فئة أعضاء مجلس الإدارة هي الأعلى في متوسطها الحسابي، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

5. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية وفقاً لمتغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات بُعد الرسمية بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير العمر.

الجدول رقم(٦٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الرسمية وفقاً لمتغير العمر.

بُعد الرسمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
بين 25- وأقل من 35	84	3.4256	.95673	.10439
بين 35- وأقل من 45	70	3.4018	.59203	.07076
بين 45- وأقل من 55	25	3.3300	.61648	.12330
أكثر من 55	4	3.1250	.67700	.33850
Total	183	3.3969	.78142	.05776

يلاحظ من الجدول إن متوسط بُعد الرسمية هو أعلى لدى أفراد العينة الأصغر سناً (بين25 وأقل من35) حيث يبلغ المتوسط 3.42 وان نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 45.9% وهي نسبة تقترب من نصف عينة الدراسة.

الجدول رقم(٦١) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية ووفقاً لمتغير العمر.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.413	3	179	.240

وبالنظر إلى معامل (Levene) لمعرفة إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة، يمكننا الاستنتاج بأن قيمة Sig تبلغ 0.240 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٦٢) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد الرسمية وفقاً لمتغير العمر.

بُعد الرسمية	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.478	3	.159	.258	.856
Within Groups	110.653	179	.618		
Total	111.131	182			

بالنظر إلى sig في الجدول نلاحظ بأنها ٠.٨٥٦ وهي اكبر من ٠.٠٥ وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث بُعد الرسمية وفقاً لمتغير العمر، رغم إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات أفراد العينة في بُعد الرسمية، وكانت فئة أفراد العينة الأصغر سناً (بين25 وأقل من35) هي الأعلى في متوسطها الحسابي، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

6. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية وفقاً لمتغير الخبرة.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات بُعد الرسمية بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

الجدول رقم (٦٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الرسمية وفقاً لمتغير الخبرة.

بُعد الرسمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
أقل من 5 سنوات	47	3.4920	1.11542	.16270
بين 5 وأقل من 10 سنوات	75	3.2983	.64851	.07488
أكثر من 10 سنوات	61	3.4447	.59840	.07662
Total	183	3.3969	.78142	.05776

يلاحظ من الجدول إن متوسط بعد الرسمية هو الأعلى لدى أفراد العينة ذو الخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات) حيث يبلغ المتوسط لديهم 3.49 أي هم الفئة الأقل رسمية، وإن نسبتهم من

إجمالي أفراد العينة هو 25.6% وهي تشكل ربع أفراد العينة تقريباً وتتميز بانحراف معياري هو الأعلى، وبالتالي لا يمكننا الاعتماد على هذا المتوسط بشكل كامل.

الجدول رقم(٦٤) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية ووفقاً لمتغير الخبرة.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.421	2	180	.092

وبالنظر إلى معامل (Levene) لمعرفة إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة، نستنتج بأن قيمة Sig تبلغ 0.092 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٦٥) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد الرسمية وفقاً لمتغير الخبرة.

بُعد الرسمية	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.293	2	.647	1.060	.349
Within Groups	109.838	180	.610		
Total	111.131	182			

من الجدول نلاحظ بأن قيمة Sig هي ٠.٣٤٩ وهي اكبر من ٠.٠٠٥ وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث بعد الرسمية وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية، على الرغم من إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات أفراد العينة، وكانت فئة أفراد العينة ذات الخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات) هي الأعلى في متوسطها الحسابي حيث بلغ المتوسط لديهم 3.49، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

7. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

لأختبار الفرضية نقارن متوسطات بُعد الرسمية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (٦٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الرسمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

بُعد الرسمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ثانوية	7	3.2857	.64837	.24506
جامعية	117	3.4274	.86637	.08010
معهد	27	3.4074	.58997	.11354
دراسات عليا	32	3.3008	.62206	.10997
Total	183	3.3969	.78142	.05776

يلاحظ من الجدول إن متوسط بعد الرسمية هو الأعلى لدى أفراد العينة حاملي المؤهل العلمي (الجامعي) حيث يبلغ المتوسط لديهم 3.42 وهي الأقل رسمية بين باقي الفئات وإن نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 63.9% وهي تشكل ما يقارب من ثلثي أفراد العينة تقريباً.

الجدول رقم(٦٧) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.797	3	179	.497

من جدول معامل التجانس (Levene) نتعرف إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة، نستنتج أن قيمة Sig تبلغ 0.497 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٦٨) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد الرسمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

بُعد الرسمية	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.494	3	.165	.266	.850
Within Groups	110.638	179	.618		
Total	111.131	182			

من الجدول نلاحظ بأن قيمة Sig هي 0.850 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث بُعد الرسمية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، رغم إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات أفراد العينة، وكانت فئة أفراد العينة ذات المؤهل الجامعي هي الأعلى في متوسطها الحسابي حيث بلغ 3.42، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

ثالثاً: لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المنطقة، القطاع، الجنس، المركز الوظيفي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

1. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية وفقاً لمتغير المنطقة.

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة متوسطات درجة المركزية بين مدراء منظمات الأعمال في منطقة دمشق مع منطقة حلب (كلما زاد المتوسط البُعد عن القيمة 3 يقترب من اللامركزية). ومن ثم نقوم بتطبيق اختبار Independent Samples Test والذي يختبر فيما إذا كان هناك اختلاف بين متوسطي منطقتي الأعمال المستقلتين.

الجدول رقم (٦٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المركزية وفقاً لمتغير المنطقة.

	المنطقة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Std. Error Mean
بعد المركزية	دمشق	115	3.4487	.93718	.08739
	حلب	68	3.5206	1.03442	.12544

نلاحظ وجود فرق بين متوسط المركزية بين كل من مدراء منطقتي دمشق وحلب، حيث بلغ المتوسط لدى مدراء دمشق 3.44 كما بلغ متوسط مدراء حلب 3.52 بفرق ايجابي 0.8 لمدراء حلب، ومن أجل معرفة إذا ما كان هذا الاختلاف معنوياً أم لا، لابد من إجراء اختبار Independent Samples Test.

الجدول رقم(٧٠) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي بُعد المركزية وفقاً لمتغير المنطقة.

المنطقة / المركزية	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	Sig	T	Sig
تجانس التباين معتمد	1.032	0.311	-0.482	0.630
تجانس التباين غير معتمد			-0.470	0.639

بإجراء اختبار تساوي التباين Levene's Test حيث جاءت sig=0.311 وهي اكبر من 0.05 وهذا معناه إن التباين معتمد.

وبالعودة إلى اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.630 وهو اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم وبالتالي لا توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال في منطقة دمشق عن مدراء منطقة حلب من حيث بعد المركزية.

2. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية وفقاً لمتغير القطاع.

لاختبار هذه الفرضية، لابد من مقارنة متوسطات المركزية بين مدراء منظمات الأعمال في القطاع الخدمي مع القطاع الصناعي .

ومن ثم نقوم بتطبيق اختبار Independent Samples Test والذي يختبر فيما إذا كان هناك اختلاف بين متوسطي قطاعي الأعمال المستقلتين.

الجدول رقم (٧١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المركزية وفقاً لمتغير القطاع.

	القطاع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المركزية	خدمي	116	3.3379	.98666	.09161
	صناعي	67	3.7134	.90535	.11061

نلاحظ وجود فرق بين متوسط المركزية بين كل من مدراء القطاعين الخدمي والصناعي، حيث بلغ المتوسط لدى مدراء القطاع الخدمي 3.33 كما بلغ المتوسط لدى مدراء القطاع الصناعي 3.71 بفرق ايجابي لمصلحة القطاع الصناعي، ومن أجل معرفة إذا ما كان هذا الاختلاف معنوياً أم لا، لابد من إجراء اختبار Independent Samples Test.

الجدول رقم(٧٢) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي بُعد المركزية وفقاً لمتغير القطاع.

القطاع / المركزية	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	sig	T	Sig
تجانس التباين معتمد	1.059	0.305	-2.555	0.011
تجانس التباين غير معتمد			-2.615	0.010

بإجراء اختبار تساوي التباين Levene's Test حيث sig=0.305 وهي اكبر من 0.05وهذا معناه إن التباين معتمد.

بملاحظة نتائج اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.011 وهو أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم، وبالتالي توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال في القطاع الخدمي مع مدراء منظمات الأعمال في القطاع الصناعي من حيث بُعد المركزية.

3. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية وفقاً لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية، لابد من مقارنة متوسطات المركزية بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير الجنس.

ومن ثم نقوم بتطبيق اختبار Independent Samples Test والذي يختبر فيما إذا كان هناك اختلاف بين متوسطي مجموعتي الجنس المستقلتين.

الجدول رقم (٧٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المركزية وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المركزية	ذكر	118	3.5288	.97122	.08941
	أنثى	65	3.3785	.97412	.12082

نلاحظ وجود فرق بين متوسط المركزية بين كل من مدراء منظمات الأعمال مع مديرات منظمات الأعمال، حيث بلغ المتوسط لدى المدراء 3.52 كما بلغ المتوسط لدى المديرات 3.37 بفرق ايجابي لمصلحة المدراء، ومن أجل هذا الاختلاف معنوياً أم لا، لابد من إجراء اختبار T–Test.

الجدول رقم(٧٤) نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص معنوية الفروق بين متوسطي بُعد المركزية وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس / المركزية	اختبار تساوي التباين Levene's Test		اختبار تساوي المتوسطات t-test	
	F	sig	T	Sig
تجانس التباين معتمد	0.000	0.987	1.001	0.318
تجانس التباين غير معتمد			1.000	0.319

بالإطلاع على نتائج اختبار تساوي التباين Levene's Test نلاحظ إن الدلالة جاءت sig=0.987 وهي اكبر من 0.05 وهذا معناه إن التباين معتمد.

وبملاحظة نتائج اختبار Independent Samples Test نجد sig=0.318 وهو اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، وبالتالي لا توجد فروق معنوية بين مدراء منظمات الأعمال مع مديرات منظمات الأعمال من حيث درجة المركزية.

4. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية، نقارن متوسطات المركزية بين مدراء منظمات الأعمال وفق متغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم (٧٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المركزية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

المركزية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
مدير	126	3.5000	.92598	.08249
نائب مدير	45	3.4044	1.05010	.15654
عضو مجلس إدارة	12	3.4833	1.20743	.34855
Total	183	3.4754	.97225	.07187

يلاحظ من الجدول إن متوسط المركزية هو الأعلى لدى أفراد العينة المدراء حيث يبلغ المتوسط لديهم اقرب الى اللامركزية 3.50 وان نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 68.85% وهي النسبة الأعلى بين أفراد العينة.

الجدول رقم(٧٦) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية ووفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.892	2	180	.154

من جدول (Levene) نتعرف إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة، نستنتج أن قيمة Sig تبلغ 0.154 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٧٧) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد المركزية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

المركزية	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.304	2	.152	.159	.853
Within Groups	171.736	180	.954		
Total	172.039	182			

من الجدول نلاحظ بأن قيمة Sig هي ٠.٨٥٣ وهي اكبر من ٠.٠٥ وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث اختلاف متوسط المركزية وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، على الرغم من وجود اختلاف في متوسطات أفراد العينة في متوسط المركزية لديهم، وكانت فئة أفراد العينة المدراء هي الأعلى في متوسطها الحسابي حيث بلغ 3.50، إلّا أنّ هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

5. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية وفقاً لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية، نقارن متوسطات المركزية بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير العمر.

الجدول رقم (٧٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المركزية وفقاً لمتغير العمر .

المركزية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
بين 25- وأقل من 35	84	3.3786	1.05329	.11492
بين 35- وأقل من 45	70	3.5486	.88967	.10634
بين 45- وأقل من 55	25	3.6400	.88694	.17739
أكثر من 55	4	3.2000	1.20000	.60000
Total	183	3.4754	.97225	.07187

يلاحظ من الجدول إن متوسط المركزية هو الأعلى لدى أفراد العينة(بين 45- وأقل من 55) حيث يبلغ المتوسط لديهم 64.3 وان نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 13.6% وهي نسبة منخفضة بين أفراد العينة لا يمكن الاعتماد عليها بشكل كامل.

الجدول رقم(٧٩) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية ووفقاً لمتغير العمر.

levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.149	3	179	.331

من جدول معامل التجانس (Levene) نتعرف إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة، نستنتج أن قيمة Sig تبلغ 0.331 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٨٠) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد المركزية وفقاً لمتغير العمر.

المركزية	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.143	3	.714	.753	.522
Within Groups	169.896	179	.949		
Total	172.039	182			

نلاحظ بأن قيمة Sig هي ٠.٥٢٢ وهي اكبر من ٠.٠٥ وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث اختلاف متوسط المركزية وفقاً لمتغير العمر، رغم الاختلاف في متوسطات أفراد العينة في متوسط المركزية لديهم، وكانت فئة أفراد العينة ذات العمر(بين 45- وأقل من 55) هي الأعلى في متوسطها الحسابي حيث بلغ 3.64، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

6. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية وفقاً لمتغير الخبرة.

ولاختبار الفرضية، نقارن متوسطات المركزية بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (٨١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المركزية وفقاً لمتغير الخبرة .

المركزية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
أقل من 5 سنوات	47	3.4213	1.13309	.16528
بين 5 وأقل من10سنوات	75	3.3600	.93635	.10812
أكثر من 10 سنوات	61	3.6590	.86514	.11077
Total	183	3.4754	.97225	.07187

يلاحظ من الجدول إن متوسط المركزية هو الأعلى لدى أفراد العينة أصحاب الخبرة (أكثر من10 سنوات) حيث يبلغ المتوسط لديهم 65.3 وإن نسبتهم من إجمالي أفراد العينة هو 33.3% وهي تمثل ثلث أفراد العينة ولا يمكن الاعتماد عليها بشكل كامل.

الجدول رقم(٨٢) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية ووفقاً لمتغير الخبرة.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.578	2	180	.030

من جدول معامل التجانس (Levene) نتعرف إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة، نستنتج أن قيمة Sig تبلغ 0.30 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٨٣) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد المركزية وفقاً لمتغير الخبرة.

المركزية	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.193	2	1.597	1.702	.185
Within Groups	168.846	180	.938		
Total	172.039	182			

من الجدول نلاحظ بأن قيمة Sig هي 0.185 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث اختلاف متوسط المركزية وفقاً لمتغير الخبرة، على الرغم من إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات أفراد العينة في متوسط المركزية لديهم، وكانت فئة أفراد العينة ذات الخبرة (أكثر من 10سنوات) هي الأعلى في متوسطها الحسابي حيث بلغ 3.65 وكانت تمثل ما نسبته ثلث أفراد العينة، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

7. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

بداية نقارن متوسطات المركزية بين مدراء منظمات الأعمال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (٨٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المركزية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي .

المركزية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ثانوية	7	3.6286	1.08584	.41041
جامعية	117	3.4906	.99568	.09205
معهد	27	3.5111	.74490	.14336
دراسات عليا	32	3.3563	1.06041	.18746
Total	183	3.4754	.97225	.07187

من الجدول نلاحظ إن متوسط المركزية هو الأعلى لدى أفراد العينة حاملي المؤهل العلمي (الشهادة الثانوية) حيث يبلغ المتوسط لديهم 62.3 وإن نسبتهم من إجمالي أفراد العينة، هو 3.82% وهي تمثل نسبة منخفضة بالمقارنة مع نسبة باقي أفراد العينة وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها بشكل كامل.

الجدول رقم(٨٥) لمعرفة تجانس أفراد العينة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.152	3	179	.095

نلاحظ من جدول (Levene) نتعرف إن كان هناك تجانس بين أفراد العينة، نستنتج أن قيمة Sig تبلغ 0.095 وهي أعلى من 0.05 وبالتالي الاختبار غير معنوي وهناك تجانس.

الجدول رقم(٨٦) نتائج اختبار one way Anova للفرق بين متوسطات بُعد المركزية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المركزية	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.680	3	.227	.237	.871
Within Groups	171.359	179	.957		
Total	172.039	182			

من الجدول نلاحظ بأن قيمة Sig هي ٠.٨٧١ وهي اكبر من ٠.٠٥ وبالتالي نقبل فرضية العدم، ونستنتج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث اختلاف متوسط المركزية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، على الرغم من إننا وجدنا اختلافاً في متوسطات أفراد العينة في متوسط المركزية لديهم، وكانت فئة أفراد العينة ذات المؤهل العلمي (الشهادة الثانوية) هي الفئة الأعلى في متوسطها الحسابي حيث بلغ 3.62 وكانت تمثل نسبه 3.82% أفراد العينة، إلا أن هذه الاختلافات غير معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي.

1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد

من أجل اختبار هذه الفرضية نستخدم معامل الارتباط Pearson والذي اختصر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(٨٧) معامل الارتباط Pearson بين ميزة امتلاك التفكير الاستراتيجي ودرجة الالتزام بتطبيق بُعد التعقيد

قيمة معامل الارتباط	قيمة Sig	الدلالة
0.374	**0.00**	**معنوية**

** تعني إن الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط معنوي إيجابي بين بُعد التعقيد والتفكير الاستراتيجي، وقيمة معامل الارتباط هذه 0.374 ويمكننا القول بأن نظرية العدم مرفوضة مبدئياً، ومن أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين السابقين سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط.

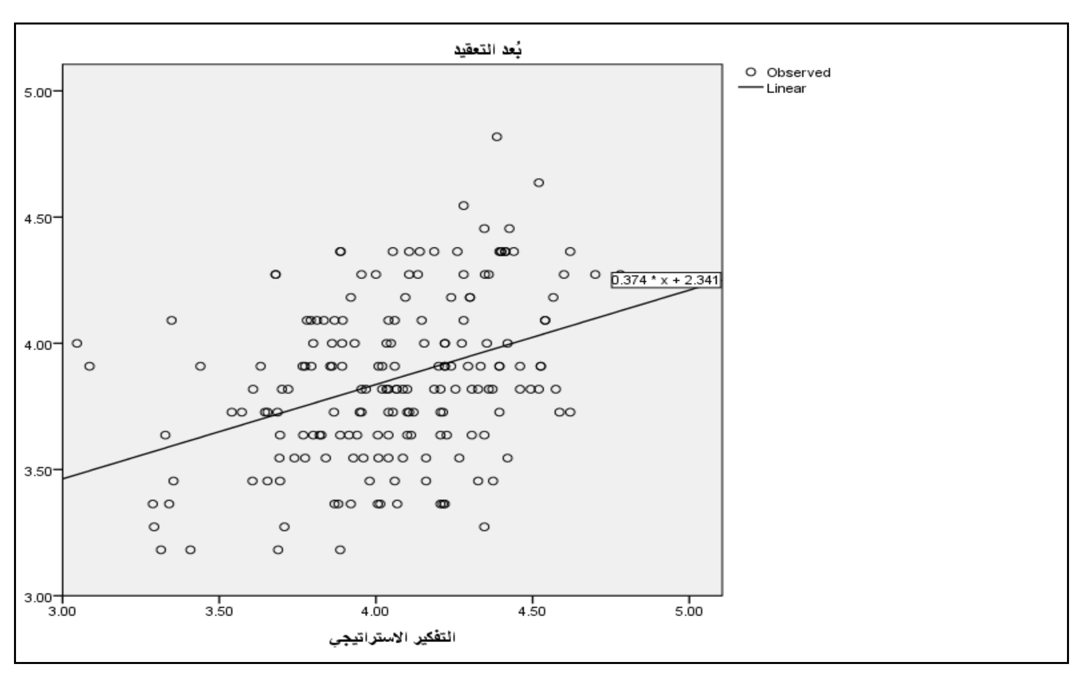
الجدول رقم(٨٨) الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وبُعد التعقيد

R	R^2	المعاملات	قيمة المعاملات	SIG	الدلالة
0.374	0.140	الثابت	2.341	0.00	معنوية
		التفكير الاستراتيجي	0.374	0.00	معنوية

بملاحظة قيمة (R^2) في جدول الانحدار والتي تمثل نسبة تباين بُعد التعقيد في علاقته مع التفكير الاستراتيجي، نجد نسبة 14% من اختلاف بُعد التعقيد يمكن تفسيره من خلال التفكير الاستراتيجي وأن 86% من التباينات ترجع إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الدراسة.

أما بالنسبة إلى معادلة الانحدار هي من الشكل Y=b+a(X) والتي يمكن استنتاجها من الجداول كما يلي: **Y=2.341+0.374x** والتي يعبر عنها بالشكل:

بُعد التعقيد = 2.341 + 0.374 التفكير الاستراتيجي



الشكل رقم(١٨) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وبُعد التعقيد. إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS

2- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية.

ولاختبار هذه الفرضية نستخدم معامل الارتباط Pearson وتختصر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(٨٩) معامل الارتباط Pearson بين ميزة امتلاك التفكير الاستراتيجي ودرجة الالتزام بتطبيق بُعد الرسمية

قيمة معامل الارتباط	قيمة Sig	الدلالة
0.355**	0.00	معنوية

**الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

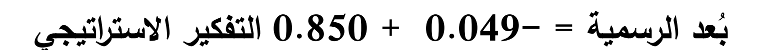
يلاحظ من الجدول وجود ارتباط معنوي إيجابي بين بُعد الرسمية والتفكير الاستراتيجي، وقيمة معامل الارتباط هذه 0.355 وبالتالي يمكننا القول بأن نظرية العدم مرفوضة مبدئياً، ومن أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين السابقين سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم(٩٠) الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وبُعد الرسمية.

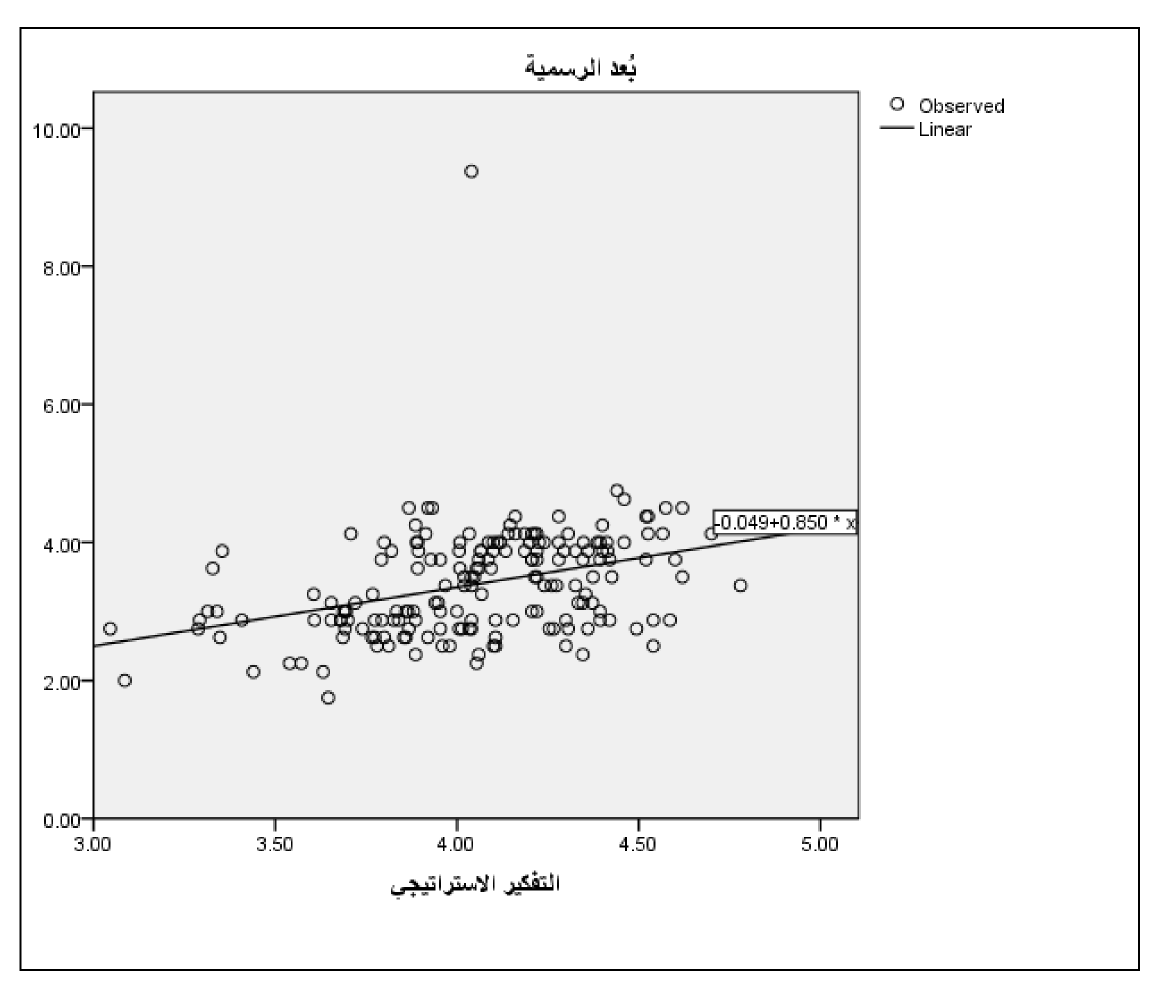
R	R^2	المعاملات	قيمة المعاملات	SIG	الدلالة
0.355	0.126	الثابت	-0.049	0.942	معنوية
		التفكير الاستراتيجي	0.850	0.00	معنوية

بملاحظة قيمة (R^2) في جدول الانحدار والتي تمثل نسبة تباين بُعد الرسمية في علاقته مع التفكير الاستراتيجي، نجد نسبة 12.6% من اختلاف بُعد الرسمية تفسر من خلال التفكير الاستراتيجي وأن 87.4% من التباينات ترجع إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الدراسة.

أما بالنسبة إلى معادلة الانحدار هي من الشكل Y=b+a(X) والتي يمكن استنتاجها من الجداول كما يلي: **Y=-0.049+0.850x** والتي يعبر عنها بالشكل التالي:



بُعد الرسمية = -0.049 + 0.850 التفكير الاستراتيجي



الشكل رقم (١٩) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وبُعد الرسمية. إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS

3- لا توجد لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية.

ولاختبار هذه الفرضية نستخدم معامل الارتباط Pearson وتختصر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(٩١) معامل الارتباط Pearson بين ميزة امتلاك التفكير الاستراتيجي ودرجة الالتزام بتطبيق بُعد المركزية

قيمة معامل الارتباط	قيمة Sig	الدلالة
0.454**	0.00	معنوية

** تعني إن الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

يلاحظ من الجدول وجود ارتباط معنوي إيجابي بين المركزية والتفكير الاستراتيجي، وقيمة معامل الارتباط هذه 0.454 وبالتالي يمكننا القول بأن نظرية العدم مرفوضة مبدئياً، ومن أجل تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين السابقين سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط.

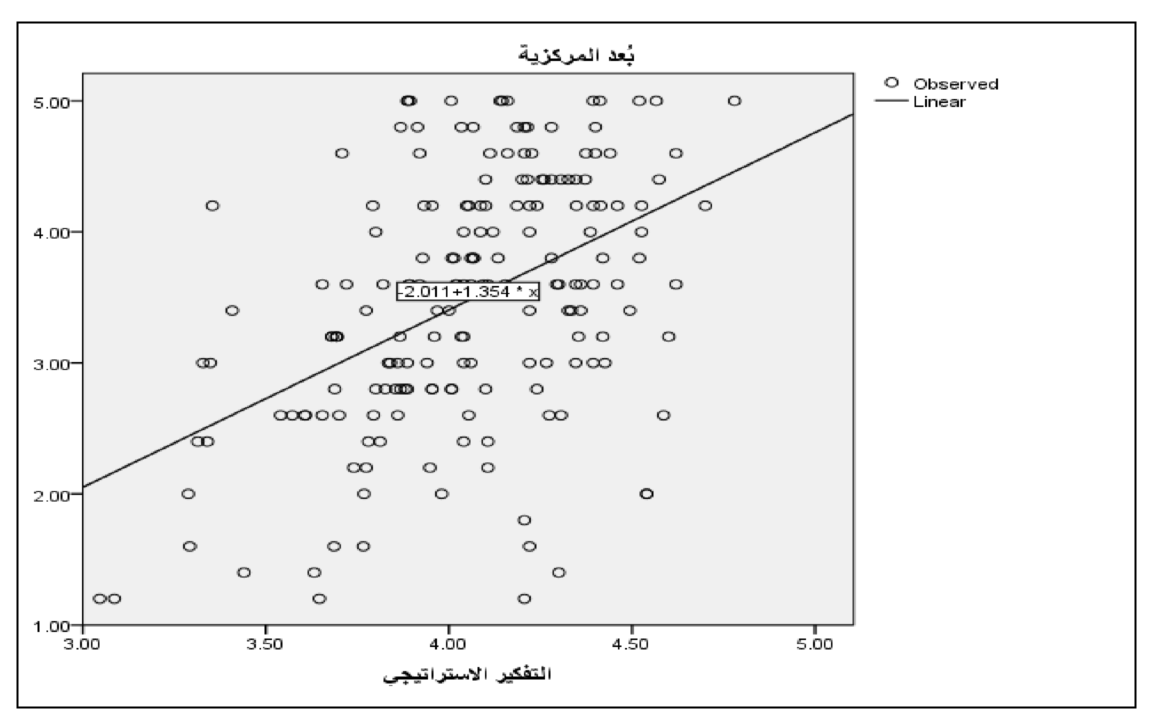
الجدول رقم(٩٢) الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وبُعد المركزية

R	R^2	المعاملات	قيمة المعاملات	SIG	الدلالة
0.454	0.207	الثابت	−2.011	0.013	معنوية
		التفكير الاستراتيجي	1.354	0.00	معنوية

بملاحظة قيمة (R^2) في جدول الانحدار والتي تمثل نسبة تباين بُعد المركزية في علاقته مع التفكير الاستراتيجي، نجد نسبة 20% من اختلاف بُعد المركزية يمكن تفسيره من خلال التفكير الاستراتيجي وأن 80% من التباينات ترجع إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الدراسة.

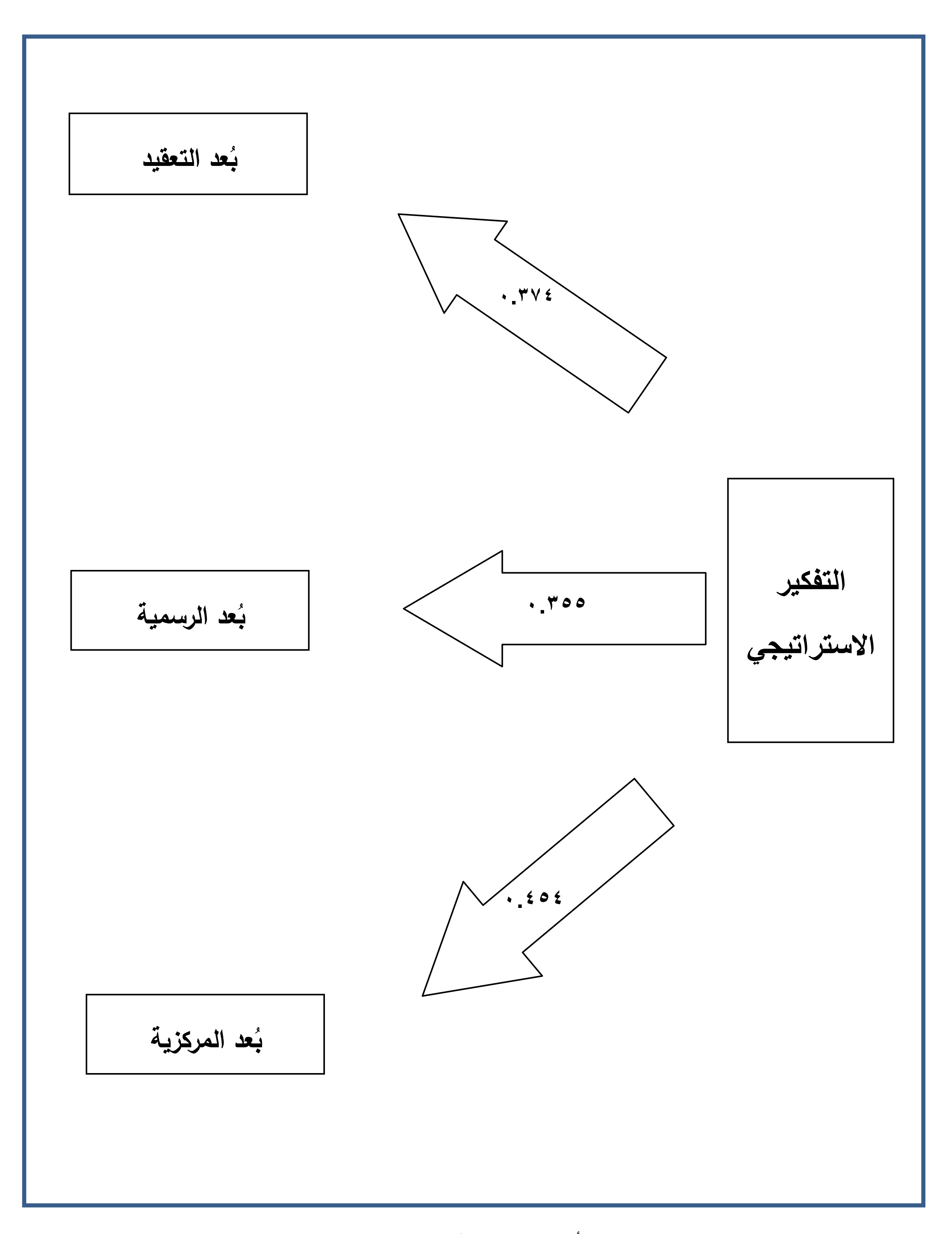
أما بالنسبة إلى معادلة الانحدار هي من الشكل **Y=b+a(X)** والتي يمكن استنتاجها من الجداول كما يلي: **Y=−2.011+1.354x** والتي يعبر عنها بالشكل التالي:

بُعد المركزية = −٢.٠١١ + ١.٣٥٤ التفكير الاستراتيجي



الشكل رقم (٢٠) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وبُعد المركزية، إعداد الباحث استناداً امخرجات SPSS.

العلاقة بين متغيرات البحث



الشكل رقم(٢١) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأبعاد الهيكل التنظيمي وقيمة العلاقة. إعداد الباحث، المصدر فرضي.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١ -*نتائج الدراسة التطبيقية:*

من خلال دراسة وتحليل الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مدراء منظمات الأعمال في سورية من قطاعي الأعمال الصناعي والخدمي، والذي تضمن عينة مختلفة الأعمار والخبرات والمؤهل العلمي بالإضافة إلى المنطقة والجنس والمركز الوظيفي، فتبين ما يلي:

١-١ مدى امتلاك مدراء منظمات الأعمال ونوابهم واعضاء مجالس الادارات لميزة التفكير الاستراتيجي هو في متوسطه (٤.٠٥) بالنسبة لكل المتغيرات الديموغرافية.

١-٢ متوسط أبعاد الهيكل التنظيمي لمدراء منظمات الأعمال ونوابهم واعضاء مجالس الادارات هو كما يلي:

١- بُعد التعقيد جاء بمتوسط هو ٣.٨٥٤ (أكثر من ٣ أقل تعقيداً) وبالتالي المدراء يقتربون أكثر من اللاتعقيد، ويمارسون درجة منخفضة من التعقيد في أدائهم لأعمالهم.

٢- بُعد الرسمية جاء بمتوسط هو ٣.٣٩٦ (أكثر من ٣ أقل رسميةً) وبالتالي المدراء يقتربون أكثر من اللارسمية، ويمارسون درجة منخفضة من الرسمية في أدائهم لأعمالهم.

٣- بُعد المركزية جاء بمتوسط هو ٣.٤٧٥ (أكثر من ٣ أقل مركزيةً) وبالتالي المدراء يقتربون أكثر من اللامركزية، ويمارسون درجة منخفضة من المركزية في أدائهم لأعمالهم.

٢-نتائج اختبار الفروض:

رقم الفرضية	نص الفرضية	هل أثبتت الفرضية؟	النتيجة	التوصيات
1	لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.	نعم	تم قبول فرضية العدم، ولا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث امتلاكهم ميزة التفكير الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.	العمل على تدريب المدراء ونوابهم واعضاء مجلس الادارة وحثهم لامتلاك ميزة التفكير الاستراتيجي بغض النظر عن المتغيرات الديموغرافية.
2	لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي، وتنقسم إلى 3 فرضيات فرعية:			
2-1	لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين افراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.	نعم	تم قبول فرضية العدم ولا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بعد التعقيد وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.	العمل على تدريب المدراء ونوابهم واعضاء مجلس الادارة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد بغض النظر عن المتغيرات الديموغرافية.
2-2	لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين افراد	نعم	تم قبول فرضية العدم جزئياً، ولا توجد	تشير النتائج كون مدراء القطاع الصناعي أقل

	عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.	جزئياً	اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، باستثناء متغير القطاع.	رسمية، وبالتالي لابد من التركيز على مدراء القطاع الخدمي ليكونوا اقل رسمية أيضاً والتقليل من الرسمية في قطاعهم.
3-2	لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين افراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.	نعم جزئياً	تم قبول فرضية العدم جزئياً، ولا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة من حيث درجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، باستثناء متغير القطاع.	تشير النتائج كون مدراء القطاع الخدمي أكثر مركزية، وبالتالي لابد من التركيز على مدراء القطاع الخدمي ليكونوا اقل مركزية أيضاً والتقليل من المركزية في قطاعهم.

٣	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي. وتنقسم إلى 3 فرضيات فرعية:			
٣-١	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد	نعم	رفض فرضية العدم، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق بُعد التعقيد، من خلال وجود ارتباط ايجابي بينهما تبلغ (٣٧.٤%)، وإن (١٤%) من اختلاف بُعد التعقيد يمكن تفسيره من خلال التفكير الاستراتيجي.	هناك نسبة تقدر ٨٦% من بُعد التعقيد يمكن تفسيره بمتغيرات أخرى، لاتتعلق بشكل مباشر بوجود التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل يؤثر في المتغير التابع (بُعد التعقيد).
٣-٢	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية.	نعم	رفض فرضية العدم، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق بُعد الرسمية، من خلال	هناك نسبة تقدر 87.4% من بُعد الرسمية يمكن تفسيره بمتغيرات أخرى، لاتتعلق بشكل مباشر بوجود التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل يؤثر في المتغير

			وجود ارتباط ايجابي بينهما يبلغ (٣٥.٥%) ، وإن (١٢.٦%) من اختلاف بُعد الرسمية يمكن تفسيره من خلال التفكير الاستراتيجي.	التابع (بُعد الرسمية).
٣-٣	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية.	نعم	رفض فرضية العدم، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة ودرجة التزامهم بتطبيق بُعد المركزية، من خلال وجود ارتباط ايجابي بينهما يبلغ (٤٥.٥%) ، وإن (٢٠.٧%) من اختلاف بُعد المركزية يمكن تفسيره من خلال التفكير الاستراتيجي.	هناك نسبة تقدر 79.3% من بُعد المركزية يمكن تفسيره بمتغيرات أخرى، لاتتعلق بشكل مباشر بوجود التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل يؤثر في المتغير التابع (بُعد المركزية).

ثانياً: التوصيات

١- العمل على تصميم اختبارات تقيس مدى امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي للأفراد ليشغلوا مواقع إدارية عليا.

٢- تبين من نتائج الاختبارات وجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي وأبعاد الهيكل التنظيمي، ممّا عمل على تخفيض هذه الأبعاد فأصبح الأفراد أقل تعقيداً وأقل رسميةً وأقل مركزية عند أداءهم لأعمالهم، وبالتالي يدعو الباحث إلى العمل على إقامة دورات للمدراء في المستويين المتوسط والأعلى كي تكسبهم المزيد من مهارة التفكير الاستراتيجي (الفرضية الثالثة).

٣- في بعض الاحيان تظن المنظمة بأنها ليست بحاجة للتفكير الاستراتيجي أو تنميته، لكن لاحقا ستحتاجه بفعل ضغط البيئه المحيطة والزبائن والعملاء والموردين.... والمنافسين، لذلك لابد من تنمية هذه مهارة، تحسباً..

اقتراح دراسات مستقبلية:

1- دراسة لتطوير ادوات قياس التفكير الاستراتيجي لدى المدراء.

٢- دراسة لمعرفة اثر عملية التدريب على دعم التفكير الاستراتيجي لدى المدراء

٣- دراسة لأثر وجود التفكير الاستراتيجي على اختيار شكل الهيكل التنظيمي

المراجع

المراجع العربية

1- أبو الجدائل، حاتم صلاح، (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والأسس في صناعة النقل الجوي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، ط١، القاهرة.

٢- أبو بكر، مصطفى محمود، النعيم، فهد بن عبد الله، (٢٠٠٨)، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الاسكندرية.

3- الشبلي، هيثم حمود؛ مروان محمد النسور، (٢٠٠٩)، إدارة المنشآت المعاصرة modern establishment management، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

4- الحنفي، عبد الغفار، (٢٠٠٦)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر.

5- السالم، مؤيد سعيد، (١٩٩٩)، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط١، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

6- الشديفات، يحيى محمد؛ محمد عبود الحراحشة، (٢٠٠٥)، "درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد (١٧) العدد (٢).

7- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية، ط١، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية جمهورية مصر العربية.

8- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

9- الفرا، ماجد (٢٠٠٩)، التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية، آفاق وتحديات، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

10- الكبيسي، عامر، (٢٠٠٦)، "التفكير الاستراتيجي في المنظمات، الخصائص والمبررات، المعوقات" ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة.

11- المغربي، عبد الحميد، الإدارة :العربية علمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، (٢٠٠٦)، المكتبة العصرية.

12- المنصور، كاسر، يونس عواد، (٢٠٠١)، وظائف الإدارة، ط٤، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

13- النجار، محمد عدنان، (١٩٩٥)، إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي)، ط١، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

14- النعيمي، صلاح، (٢٠٠٣)، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، ٢٣ (١): ص ٤٣-٧٩.

15- اليوسفي، احمد، (٢٠٠٣)، مبادئ الإدارة ووظائفها، ط١، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية .

16- بني حمدان، خالد محمد؛ إدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، مكتبة اليازوري.

17- خليف، لينا شحادة، (٢٠١٠)، تطوير التفكير الاستراتيجي، ط١، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

18- خير بك، فؤاد محمود ناصيف، (٢٠٠٢)، من الأبستمولوجيا الى المجتمع (التاريخانية والمجتمع المفتوح عند بوبر)، منشورات وزارة الثقافة في الجمهورية العربية السورية، دمشق.

19- دواي، جاسم (٢٠٠٥)، "دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه بإشراف: محمود الرحيم، الجامعة المستنصرية، بغداد، جمهورية العراق.

20- رمضان، ريم (٢٠٠٥)، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، بإشراف: طارق الخير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

21- عبد اللطيف، عبد اللطيف، (٢٠٠٧)، نظرية المنظمة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

22- ماهر، احمد، (٢٠٠٧)، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية – الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

23- مرعي، فؤاد؛ بدر الدين السباعي، عدنان جاموس، (د.ت)، المادية الديالكتيكية، ط١، دار الجماهير، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

24- مسلم، علي عبد الهادي؛ أيمن علي عمر، (٢٠٠٧)، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.

المراجع الانكليزية :

1- Amitabh, M. and A. Sahay. (2008). strategic thinking: Is Leadership the missing link, Indian Institute of technology Kanpur. 11th Annual Convention of the strategic management forum, May 8-10

2- Asamoah, E., (2006). Impact of strategic planning on performance of District Assemblies in Ghana: Case Study of Ahanta West District Assembly, Master's Thesis University Essay from Blekinge Tekniska Högskola Management Section.

3- Bonn, I., (2001)."Developing strategic thinking as a core of competency" Management Decision, 39(1) :P63-71.

4- Bonn, I., (2005)."Improving strategic thinking: a multilevel approach "Leadership & Organization Development journal, 26 (5) P 336-354.

5- Chandler, A., (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, (Cambridge , Mass: Mit press) p:30

6- Crowther, D. & Aras, G., (2008). Corporate Social Responsibility (CSR), Ventus Publishing ApS.

7- Daghir, M. and I. Al-Zaydi., (2005). "The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations- cognitive approach." International Journal of Commerce and Management 15(1) :P 34-46.

8- Eden, C., (1990), strategic thinking with computers, Long Range Planning, 23(6) :P 35-43

9- Edwards, L ; Forbush, K., (2003) "Does Harmony Between The firm and the middle manger affect Intent to stay or leave? Colorado Technical University.

10- Ferguson, P. and Ferguson, J., (2000), Organization A strategic Perspective, Mac Millan-Ltd Business.

11- Fontaine, C., (2007), Organizational Structure: Critical Factor for Organizational, Effectiveness and Employee Satisfaction.

12- French, S. (2009). Re-framing strategic thinking: the research–aims and outcomes, Journal of management development 28(3) :P205-224

13- Gallimore, K., (2004). The Impact of Creativity Training on strategic Thinking, Department of Business and Management Studies Manchester Metropolitan University Cheshire.No.14.

14- Garratt, B., (1995), Introduction, in Garratt (ed), Developing strategic thought- rediscovering the Art of Direction Giving, McGraw-Hill, London :P1-8.

15- Greatz, F., (2002). strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities, Management Decision, 40(5) :P456-462.

16- Green, K and R. Anthony Inman., (2006)." Does implementation of a JIT-with-customers strategy change an organization's structure?." Industrial Management & Data Systems 106(8) :P1077-1094.

17- Greener, T., (2010). Understanding Organizations –part one, Tony Greener & Ventus Publishing ApS.

18- Hamel, G & Prahalad, C. K., (1994). Competing for the future. Boston: Harvard School Press.

19- Hamel, G & Prahalad, K., (1989). Strategy intent, Harvard Business Review, May-June, :P63-76.

20- Hamel, G. in Gibson, Rowan, ed., (1997). Rethinking the future: business, principles, competition, control, leadership, markets and the world. London: Nicholas Brealey Publishing.

21- Hellriegel, D.; Jackson, S. and Slocum, J., (1999). Management, South-western college university, 8^{th} Edition.

22- Heracleous, L., (1998). strategic thinking or strategic planning, Long Range Planning, 31(3), :P481-487.

23- Lawrence, E., (1999). "strategic thinking: Discussion Paper". Public Service Commission of Canada.

24- Liedtka, J., (1998a). "strategic thinking: elements, Outcomes, and Implications for planning, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, USA.

25- Liedtka, J., (1998b). “Friend or Foe? Linking strategic thinking with strategic Planning”, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, USA.

26- Linkow, P., (1999). What gifted strategic thinkers do? Training & developing, 53(7) :P34-38.

27- Miles, R. and Snow, C., (1978). Oranizational strategy structure, and process, (new York: Mc graw-hill).

28- Mintzberg, H., (1994). The Fall and Rise of strategic Planning. Harvard Business Review, :P107-114.

29- Mintzberg, H., (1999). “Bees, flies, and CEOs; do we have too many bees making strategy and not enough flies?,” Across The Board, January.

30- Mintzberg, H., and Lampel, J., (2001). Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of strategic Management. Prentice Hall, London.

31- Montana, P ; Charnov, B., (1993), Management: A Streamlined Course for Studentes and Business People, (Hauppauge, New York: Barron's Business Review Series, P155-169.

32- Moore, J. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition, Harvard Business Review, May/June, 76.

33- Morrisey, G., (1990), “Executive guide to strategic thinking” Executive Excellence, June, :P5-6.

34- Neustadt, R, & May, E., (1986). Thinking in time: the uses of history for decision makers. New York: Free Press, :P251.

35- O’Mara, C. Hyland, P. and Chapman, R., (1998). "Performance measurement and strategic change." Managing Service Quality 8(3): P178-182.

36- O'Shannassy, T., (1999). "strategic Thinking: A Continuum of views and conceptualization". RMIT Business. November:21:P1-30.

37- Ohmae, K., (1982), The Mind of the strategist, McGraw-Hill, New York.

38- Paszkowska, G., (1994), Does the degree of uncertainty avoidance and social masculainity influence organizational structure?, Wrocáaw University of Technology, Poland.

39- Raimond, P., (1996), Two styles of foresight, Long Range Planning, April, P: 208-214.

40- Ritson, N., (2008), strategic management, Ventus Publishing Aps.

41- Robbins, S., (1987), Organization Theory: Structure, Design, and Applications. Second Edition. Prentice-Hall, Inc.

42- Rowe, J., (2008), Studying strategy, Ventus Publishing Aps.

43- Rupp, E., (2002), Organization structure and fairness perceptions the moderating effects of organizational level.

44- Sanders, G., (1985), Tasks, technicians and ten osyon vitis: the impact of technology on job design in libraries', Australian College Libraries, 3(3) :P110.

45- Salgado, C., (2005), Construction project organizational structuring, Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Civil and Environmental Engineering, University of Maryland, USA.

46- Senge, P., (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency.

47- Senior, B., (2002), Organizational Change, Paperback, Publisher: Financial Times/Prentice Hall Books 2nd Edition.

48- Smith, A and Rupp, W., (2003), “An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic change and organizational structure”, Marketing Intelligence & Planning, Pennsylvania, USA, 21(3): P156-167.

49- Stacey, R.., (1996), strategic management of organizational Dynamics, Pitman Publishing. London.

50- Tavakoli, I. and Lawton, J., (2005), strategic thinking and knowledge management, Handbook of business strategy, Emerald Group publishing Limited.

51- Thompson, A. & Strickland, A., (2003), strategic Management Concepts and Cases, McGraw-Hill Irwin, 13th ed, :P129.

52- Torres, L; Pina, V. and Yetano, A., (2006). Determinants of strategic management implementation in local government an international setting Working paper, University of Zaragoza. (Spain), Public University of Navarra Pamplona.

53- Welch, M. and Lim, H., (2000). The strategic thinking of novice designers: discontinuity between theory and practice. The journal of technology studies, 26(2). :P34-44.

54- Wilson, I., (1994) "strategic Planning Isn't Dead- It Changed", Long Range Planning,

55- Wrigt, P; Mark, j, & John P., (1996), strategic management concepts and cases, New Jersey, Simon and Schuster Company.

الانترنت:

1- (ويكيبيديا الموسوعة الحرة،٢٠١١).

2- CFAR, Center for applied research., (2001). "What is strategic thinking", www, cfar.com.

جامعة دمشق

كليــة الاقتصاد

قسـم إدارة الأعمـال

ماجستير إدارة الأعمال

استمارة استقصاء عن

أثر التفكير الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي

دراسة في منظمات الأعمال في الجمهورية العربية السورية

رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعــداد

عامر رمضان احمد

بإشــراف

الدكتور رامي الأيوبي

مدرس في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدتي الكريمة، سيدي الكريم:

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (***أثر التفكير الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي، دراسة في منظمات الأعمال في الجمهورية العربية السورية***)

وذلك لتقديمها إلى كلية الاقتصاد – جامعة دمشق، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي وذلك بتطبيقها على منظمات الأعمال العاملة في الجمهورية العربية السورية

أرجو منكم التعاون في الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة علماً بأن لتعاونكم أهمية كبيرة في التوصل إلى النتائج العلمية المطلوبة، مع التأكيد بأن ما ستدلون به من معلومات سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيحافظ الباحث على سريتها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير على حسن تعاونكم

الباحث

رقم الاستبيان ....

القسم أ : معلومات عامة شخصية

1- اسم الشركة التي اعمل بها: ....

2- نوع القطاع : خدمي ☐ صناعي ☐ آخر ☐

اذكره ....

3- الموقع الوظيفي الحالي : مدير ☐ نائب مدير ☐ عضو مجلس إدارة ☐

4- العمر: بين 25 وأقل من 35 ☐ 35 وأقل من 45 ☐

45 وأقل من 55 ☐ أكثر من 55 ☐

5- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل:

أقل من خمس سنوات ☐ بين 5- أقل من 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

6- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

7- المؤهل العلمي:

☐ ثانوية ☐ إجازة جامعية

☐ معهد متوسط ☐ دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

القسم ب : قياس التفكير الاستراتيجي

جدول لقياس مدى وجود عنصر المنظور النظمي

الرقم	العنصر	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
8	لديك معرفة كافية بالخطة الإستراتيجية للمنظمة والدور المحدد لإدارتك ضمن هذه الخطة.					
9	تركز على الخطوط العامة للخطة الإستراتيجية للمنظمة دون الانشغال بالتفاصيل الدقيقة.					
10	تحرص على أن تكون ملماً بتفاصيل العلاقات بين الإدارات المختلفة في المنظمة وطرق التعامل بينها.					
11	الموظفون في منظمتك على معرفة ودراية كافية بدور محدد لكل منهم ضمن الخطة العامة للعمل في المرحلة المقبلة.					
12	يوجد تفاعل وانسجام تام بين أنشطة المنظمة المختلفة وبيئتها المحيطة.					
13	اعمل على فهم البيئة الخارجية عند صياغة الإستراتيجية					
14	أُزاوج بين فهم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية عند اختيار البديل الاستراتيجي.					
15	أؤمن بالدور الممكن أن يلعبه أفراد منظمتي عند صياغة وتنفيذ الإستراتيجية					
16	أعمل على تبني أفكار جديدة وتسهيل للابتكارات حتى ولو تطلب ذلك التعاون مع المنافسين					
17	أعتمد البديل الذي يناسب طموحاتي الشخصية					

جدول لقياس مدى وجود عنصر التركيز على النية

الرقم	العنصر	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
18	رسالة المنظمة وأهدافها واضحة لديك.					
19	يوجد في منظمتك لوائح وقوانين واضحة تحدد المهام المطلوب أدائها وآليات وطرق تنفيذها.					
20	يوجد لديك تصور واضح لما ينبغي أن يصل إليه العمل في منظمتك بعد خمس سنوات.					
21	تعطي الأولوية دائماً لإنجاز عملك حسب الخطة المحددة ولا تدع فرصة لمشاكل العمل لأن تعطلك عن أداء ذلك.					
22	لديك انتماء وولاء عالي للمنظمة.					
23	تستمتع باكتشاف مجالات جديدة بحثاً عن أفكار متميزة أو فرص غير عادية.					
24	أعمل على تنمية حسّ القيادة عند الموظفين في منظمتي.					
25	أتقبل الأفكار وطرق العمل الجديدة التي يتوصل إليها الأفراد.					
26	عندما يدخل الموظفون الأساليب والطرق الجديدة أُلْزمهم بالقواعد والأنظمة المحددة مسبقاً.					
27	أرشد الموظفين دائما نحو تنفيذ الإستراتيجية لتعلق مصير المنظمة بها.					

جدول لقياس مدى وجود عنصر الانتهازية الذكية

الرقم	العنصر	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
28	ابحث دائماً عن فرص عمل جديدة					
29	احرص على إشراك الموظفين في مستويات العمل المختلفة في تحديد أهداف العمل ووضع الخطط التنفيذية					
30	أسعى للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من عدة مصادر					
31	لدي الاستعداد لتعديل إستراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة					
32	لدي كفاءة في إعداد خطط قابلة للتنفيذ في حدود الظروف والإمكانيات المتاحة للمنظمة.					
33	لدي خطط وبرامج بديلة يمكن اللجوء إليها عند تغير الظروف المحيطة.					

جدول لقياس مدى وجود عنصر القيادة بالفرضيات

الرقم	العنصر	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
34	تعتمد في الخطط على أسلوب وضع الافتراضات ومن ثم اختبارها من خلال التجربة والتطبيق.					
35	تعتقد أن النتائج التي تحصل عليها من اختبار الافتراضات أكثر فائدة في عملية التخطيط من نتائج التحليل والتنبؤ.					
36	لديك حسّ قوي وقدرة عالية على التنبؤ بالنتائج المحتملة للسيناريوهات والخطط التي تضعها.					
37	التخطيط في المنظمة يعتمد على تحليل بيئة العمل المحيطة.					
38	تشجع الموظفين في منظمتك على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة واستخلاص النتائج.					
39	الإدارة العليا تشجع المدراء على استخلاص النتائج من تجاربهم للاستفادة منها في التخطيط.					

جدول لقياس مدى وجود عنصر التفكير بالوقت المناسب

الرقم	العنصر	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
40	تستعين بالدراسات السابقة والأبحاث في وضع خطة العمل.					
41	تحرص على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها جزءا من تصور شامل لخطط المستقبل.					
42	تحرص على أن تتضمن خطة العمل برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام المختلفة.					
43	لديك تصور واضح حول كيفية إحداث تغير جدري في مستقبل المنظمة.					
44	لديك القدرة على تعديل خطة العمل في الوقت المناسب إذا اختلفت الظروف عند تنفيذ الخطة عن الظروف التي كانت موجودة عند إعدادها					

القسم ج : قياس أبعاد الهيكل التنظيمي

جدول لقياس بُعد التعقيد من أبعاد الهيكل التنظيمي

الرقم	العنصر	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
45	يوجد في منظمتي عدة إدارات متنوعة ومختلفة المهام					
46	تتطلب الأعمال المختلفة لهذه الإدارات معرفة متخصصة ومهارة عالية في العمل					
47	هناك صعوبة في عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة للإدارات					
48	تتعدد المستويات الإدارية في المنظمة					
49	هناك صعوبة في عملية التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة					
50	هناك صعوبة في التعرف على نتاج أعمال الإدارات الدنيا					
51	توجد للمنظمة فروع أخرى في باقي المحافظات					
52	تتوزع أعمال المنظمة في إدارات متخصصة متباعدة جغرافياً الإنتاج في منطقة، التسويق في منطقة أخرى......					
53	تتركز الإدارات التابعة لأحد الفروع في نفس مقر الفرع					
54	أسعى للحصول على اتصالات متطورة للوصول إلى تكامل وتنسيق فعال بين الأجزاء التنظيمية المختلفة					
55	أتبنى أساليب إدارية جديدة، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة بالأهداف.... لتحقيق التكامل السابق					

جدول لقياس بُعد الرسمية من أبعاد الهيكل التنظيمي

الرقم	العنصر	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
56	هناك قواعد وإجراءات محددة لأداء الأعمال.					
57	يُلزم الأفراد في المستويات الدنيا بإتباع إجراءات وقواعد محددة عند انجاز الأعمال.					
58	لا يمكن للأفراد في المستويات الدنيا الخروج على هذه القواعد.					
59	تمنع الإدارة - من خلال تحذيرات- الخروج على قواعد العمل.					
60	يوجد توصيف واضح مكتوب للوظائف والأعمال في المنظمة.					
61	تعطى بعض الأعمال نسبة من المرونة أثناء تأديتها.					
62	لا يلتزم مديروا الإدارات الوسطى والعليا بأسلوب معين عند أداءهم لأعمالهم.					
63	عند وضع قواعد وأساليب أداء الأعمال تراعى الاختلافات بين المستويات الإدارية.					

جدول لقياس بُعد المركزية من أبعاد الهيكل التنظيمي

الرقم	العنصر	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
64	تنحصر عملية اتخاذ القرارات بالإدارة العليا					
65	لا دور يذكر للإدارة الوسطى والدنيا في عملية اتخاذ القرارات					
66	تتشارك كافة المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات					
67	عندما تتخذ الإدارة الدنيا قراراً ما، يكون القرار موجها من قبل الإدارة العليا ويلبي تطلعاتها.					
68	عند اتخاذ الإدارة العليا لقراراً ما، يكون مبنياً على معلومات مدفوعة من الإدارة الأدنى دون التدقيق في صحة هذه المعلومات.					